



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

CÁRITA GISELE CAVALCANTE COSTA

**UM ESTUDO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO
SEGMENTO DE CALÇADOS DO DISTRITO FEDERAL**

BRASÍLIA – DF

2016

CÁRITA GISELE CAVALCANTE COSTA

**UM ESTUDO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO
SEGMENTO DE CALÇADOS DO DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Doutor Antônio
Nascimento Júnior

Brasília – DF

2016

Costa, Cárita Gisele Cavalcante.

Um estudo de micro, pequenas e médias empresas do segmento de calçados do Distrito Federal / Cárita Gisele Cavalcante Costa. – Brasília, 2016.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Prof. Antônio Nascimento Júnior, Departamento de Administração.

- 1. Estratégia. 2. Micro, pequenas e médias empresas. 3. Calçados. 4. Crise**

CÁRITA GISELE CAVALCANTE COSTA

**UM ESTUDO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SEGMENTO
DE CALÇADOS DO DISTRITO FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Cárita Gisele Cavalcante Costa

Prof. Dr. Antônio Nascimento Júnior

Professor - Orientador

Prof. Mestre, Marcos Dantas

Professor – Examinador

Prof. Mestre, Olinda Lesses

Professor - Examinador

Brasília, 06 de dezembro de 2016

Dedico este trabalho a todos àqueles que me apoiaram, estiveram do meu lado e contribuíram para que eu pudesse chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Um ser humano não se constrói e evolui sozinho. Existem pessoas ao redor que auxiliam no crescimento intelectual, moral e espiritual. Ao longo da minha trajetória pude conhecer pessoas que me ensinaram e me educaram, algumas outras torceram por mim, outras entraram na minha vida e nunca mais saíram. São a essas pessoas que dedico os meus agradecimentos.

Primeiramente, aos meus pais que me educaram a ser quem sou hoje, me ensinaram o que é certo e errado, me apoiaram em todas as decisões da minha vida, me compreenderam quando quis seguir alguns caminhos e me amam incondicionalmente. E por isso sou infinitamente grata.

Aos meus irmãos por dividirem comigo suas vidas, ao confiarem em mim e ao proporcionarem os melhores momentos em família.

À minha família por sempre querer e torcer pelo meu bem e pelo meu sucesso.

Aos amigos que a vida pôde me oferecer e com eles compartilhar os momentos mais divertidos e engraçados.

Ao meu companheiro por estar ao meu lado, me auxiliar de qualquer maneira a qualquer hora.

A Professora Doutora Catarina Cecília Odelius que me ensinou os processos de uma pesquisa acadêmica, me proporcionou discussões no grupo de pesquisa Aprendizagem e Inovação e a estar ao meu lado durante mais da metade da minha graduação.

E por fim, aos respondentes desta pesquisa os quais me receberam com simpatia e educação.

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é analisar as estratégias adotadas pelas micro, pequenas e médias empresas do segmento de calçados do Distrito Federal nos tempos de crise enfrentado pelo país. De acordo com a literatura abordada para dar suporte ao trabalho, existem diversas abordagens que tratam sobre o tema as quais cabe citar a Teoria do Posicionamento de Porter, a Visão Baseada em Recursos, Inovação, Conhecimento e Aprendizagem e Enfoque de Capacitação Dinâmica. Cada abordagem é consequência e complemento da anterior. O instrumento utilizado, o qual pudesse auxiliar para alcançar o objetivo, foi um questionário adaptado de trabalhos de mestrado. Ao visitar cada empresa, a pesquisadora pediu que os gerentes ou proprietários respondessem o questionário com base nos anos 2014, 2015 e 2016. A análise dos dados foi feita por meio de estatística simples. O software Excel auxiliou na obtenção dos mesmos, os quais forneceram os insumos para obter as conclusões do trabalho. A princípio, os resultados deste estudo buscaram demonstrar se há um processo de recessão econômica no país, desse modo, pesquisaram-se os principais indicadores econômicos a fim de observá-los e analisar a existência da crise econômica. Após essa constatação, buscou-se saber se as empresas estariam adotando ações estratégicas para driblar a crise. Assim, os resultados obtidos por meio do questionário aplicado nas empresas de calçados auxiliou a percepção de que elas não têm estipulado estratégias a fim de superar o período econômico no país demonstrando acomodação em suas atividades operacionais, sem conseguir, portanto, se destacar competitivamente de seus concorrentes.

Palavras-chave: Estratégia. Micro, Pequenas e Médias Empresas. Calçados. Crise

ABSTRACT

The object of this study is to analyze the strategies adopted by micro, small and medium enterprises of Distrito Federal shoes segment on crisis time faces on Brasil. According with literature, there are many approaches which treat about the subject, that are Positioning Theory Porter, the Resources Based View, Innovation, Knowledge, Learning and Capability. Each approach is consequence and complement of last approach. The way used to reach the objective was a questionnaire adapted of mastery works. The researcher of this study visited each company to apply the questionnaire to managers and owners of the shoes business and asked them to answer the questions based on 2014, 2015 and 2016 years. The data analyses were realized by simple statistic. The software Excel helped on obtaining the data, which provided the inputs to final considerations. At first, the results of this study sought demonstrate if really there is a crisis economic on Brazil, thus, the main economic indicators were used to observe the existence of economic crisis. After that, it was tried to know if companies were adopting strategies to face the crisis. Therefore, the results obtained by questionnaire applied on shoes companies helped to see that business are not building strategies to face the economic period on country, beside this the results shown that shoes companies are conformed on its operational activities, thus, they are not trying to achieve the competitive advantage.

Keywords: Strategy. Micro, Small and Medium Enterprises. Shoes. Crisis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O tradicional paradigma da Organização Industrial de Bain/Manson.....	20
Figura 2 - Uma Versão adaptada do Paradigma da Organização Industrial.....	20

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero.....	37
Gráfico 2 – Idade.....	38
Gráfico 3 – Nível de Escolaridade.....	38
Gráfico 4 - Demonstração do Produto Interno Bruto do Brasil (PIB).....	40
Gráfico 5 - Índice de emprego formal geral e no comércio no Brasil.....	41
Gráfico 6 - Variação do emprego no comércio e no segmento de calçados do Distrito Federal.....	42
Gráfico 7 - Índice de volume de vendas no comércio varejista do Brasil.....	43
Gráfico 8 - Índice do volume de vendas do comércio nos segmentos de tecidos, vestuário e calçados.....	44
Gráfico 9 - Comparativo entre vendas comércio varejista e o segmento de tecidos, vestuário e calçados.....	44
Gráfico 10 - Desempenho de vendas do comércio de varejo do Distrito Federal.....	45
Gráfico 11 - Desempenho de vendas do comércio de varejo no segmento de calçados do Distrito Federal.....	46
Gráfico 12 - Comparativo de vendas do varejo geral e do segmento de calçados do Distrito Federal.....	46
Gráfico 13 – Variável 1: Incentivo continuamente o desenvolvimento pessoal/profissional dos colaboradores.....	53
Gráfico 14 - Variável 2: Busco as tendências do mercado em que atuo.....	53
Gráfico 15 – Variável 3: Sou flexível e aberto às mudanças e sugestões.....	54
Gráfico 16 – Variável 4: Utilizo as informações disponíveis para melhorar o desempenho da empresa.....	54

Gráfico 17 – Variável 5: Tenho conhecimento da conjuntura econômica, política e social do mercado em que atuo.....	55
Gráfico 18 – Variável 6: Os colaboradores permitem à empresa ter o desempenho de vendas superior ao dos concorrentes.....	55
Gráfico 19 – Variável 7: Busco treinamento e aprendizado.....	55
Gráfico 20 – Variável 8: Costumo disseminar a visão estratégica da empresa aos colaboradores.....	55
Gráfico 21 – Variável 9: Conheço as preferências, necessidades, desejos, anseios dos clientes.....	56
Gráfico 22 – Variável 10: Conheço os fornecedores, seus produtos e qualidades....	56
Gráfico 23 – Variável 11: Acompanho por meio de indicadores o desempenho da empresa.....	57
Gráfico 24 - Variável 12: Conheço os concorrentes, seus produtos, qualidades e suas capacidades.....	57
Gráfico 25 – Variável 13: Destino uma parte dos recursos da empresa para investimentos em estrutura (máquinas, equipamentos, instalações, tecnologia, etc).....	57
Gráfico 26 – Variável 14: Utilizo técnicas e ferramentas de gestão que auxiliam no desempenho da minha empresa e em suas diversas áreas específicas (sistema de qualidade, marketing, gestão de pessoas, informática, financeira, etc.).....	57
Gráfico 27 – Variável 15: A diferenciação de serviços/ produtos é alta no ramo em que atuo.....	58
Gráfico 28 – Variável 16: A intensidade de competição é alta no ramo em que atuo.....	58
Gráfico 29 – Variável 17: A ameaça de serviços / produtos substitutos é alta no ramo em que atuo.....	59

Gráfico 30 – Variável 18: Tenho várias opções de fornecedores para um mesmo produto / serviço de mercado.....	59
Gráfico 31 – Variável 19: O poder de negociação dos clientes é alto no ramo em que atuo.....	59
Gráfico 32 – Variável 20: O investimento do capital no ramo que atuo é alto.....	59
Gráfico 33 – Variável 21: Busco atender os desejos, hábitos, e necessidades dos meus clientes, desenvolvendo novos produtos / serviços quando necessário.....	60
Gráfico 34 - Variável 22: Negocio facilmente com meu (s) fornecedor (es).....	60
Gráfico 35 – Variável 23: Ofereço produtos/serviços diferenciados dos ofertados pelos nossos concorrentes.....	61
Gráfico 36: Variável 24: Existe ameaça de novos concorrentes no ramo em que atuo.....	61
Gráfico 37 – Variável 25: Nesse ramo de atividade, as empresas que nele atuam fazem um esforço elevado de divulgação de produtos/serviços (exemplo: propaganda, promoções, etc.).....	62
Gráfico 38 – Variável 26: Os clientes são bastante leais aos produtos / serviços ofertados por minha empresa e não buscam por outros produtos / serviços com muita frequência.....	62
Gráfico 39 – Variável 27: Os preços transmitem a relação de custo/benefício aos clientes.....	62
Gráfico 40 – Variável 28: As condições de pagamento ofertadas são melhores que as dos concorrentes, em termos de prazo e quantidade de parcelas de pagamento e instrumentos de crédito (cartão de crédito, carnê, etc.).....	62
Gráfico 41 – Variável 29: As vantagens (prêmio e/ou Promoção) oferecidas são mais interessantes que as dos concorrentes.....	63
Gráfico 42 – Variável 30: Realizo vendas via internet, telefone, aplicativos etc.....	63

Gráfico 43 – Variável 31: A imagem da empresa é forte, ou seja, a imagem dos produtos e serviços é considerada superior aos dos concorrentes.....64

Gráfico 44 – Variável 32: A empresa faz pesquisa de satisfação com os clientes....64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fases do trabalho de Michael Porter.....	19
Tabela 2 - Fatores que proporcionam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas na organização.....	27
Tabela 3 - Produto Interno Bruto (PIB).....	33
Tabela 4 - Número de empresas por atividade em porcentagem do Brasil.....	33
Tabela 5 - Classificação do porte da empresa pela quantidade de funcionários.....	34
Tabela 6 – Escala tipo Likert para a percepção as variáveis da pesquisa.....	36
Tabela 7 - Número de respondentes obtidos em cada cidade.....	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização	15
1.1	Formulação do Problema	16
1.2	Objetivo Geral	16
1.3	Objetivos Específicos.....	16
1.4	Justificativa	17
2	REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1	A Teoria do Posicionamento de Porter	18
2.2	Visão Baseada em Recursos	22
2.3	Inovação, Conhecimento e Aprendizagem.....	24
2.4	Enfoque de Capacitação Dinâmica	26
2.5	Críticas	28
2.6	Planejamento Estratégico	29
2.7	Micro e Pequenas Empresas.....	32
2.8	Panorama Do Setor Calçadista.....	34
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	35
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa	35
3.2	População e Amostra.....	36
3.3	Instrumento de Pesquisa.....	38
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	39
4.1	Conjuntura Econômica e Desempenho de Vendas do Segmento no Distrito Federal 39	
4.2	Estratégias das micro, pequenas e médias empresas do segmento de calçados ..	53
4.3	Discussão	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	69
5.1	Limitações da pesquisa	71
5.2	Sugestões para pesquisas futuras	71
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICE A - Questionário adaptado para aplicação.....	77
	APÊNDICE B - Tabela com as variáveis e suas respectivas médias, desvios-padrão e modas.....	79

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção será apresentado o contexto dos estudos sobre estratégia, a formulação do problema, o objetivo geral e os específicos e a justificativa da proposta de pesquisa.

Na próxima seção será apresentada a Revisão de Literatura. Em seguida serão relatados os processos metodológicos. Após isso, os resultados e a discussão. E por fim, apresenta-se a conclusão obtida no trabalho, as principais limitações do estudo e sugestões para pesquisa futuras.

1.1 Contextualização

A área de Estratégia se manifesta como ciência mais tarde do que outras áreas da administração. Apesar disso, apresenta-se como uma das áreas que possui mais contribuições e estudos advindos da economia e finanças, sociologia, psicologia, etc.

As primeiras discussões sobre Estratégia surgiram em Wharton, no final do século XIX, e em Harvard, no início do século XX. Naquela época, não se falava ainda em estratégia, mas sim em diretrizes administrativas ou política de negócios, segundo Bertero, Vasconcelos e Binder (2003).

A princípio, o tema foi exposto em cursos cujo único interesse era discutir sobre casos de empresas que estavam, aparentemente, saudáveis, no entanto, aos serem analisadas pelos alunos percebia-se que os líderes eram confrontados com diversos problemas de mercado, operacionais, gestão de pessoas, direção e liderança, poder e motivação e muitos outros, que afetavam inesperadamente os gestores e a empresa, de acordo com Hafsi e Martinet (2008).

Diante disso, os estudos se desenvolveram e ganharam volume, marcando o campo de estratégia em grandes linhas de pesquisa as quais trouxeram respostas essenciais e decisivas para a teoria e a prática, segundo Hafsi e Martinet (2008).

A teoria do posicionamento de Porter foi uma das primeiras desenvolvidas para explicar a estratégia. No entanto, esta teoria não corresponde mais a dinâmica do mercado e das empresas o que está a levando em desuso. Por outro lado, teorias como a Visão Baseada em Recursos, a Inovação, Conhecimento e Aprendizagem e *Capability* se encontram predominantes para explicar e entender o campo da estratégia, de acordo com Pinto et al. (2016). Estes autores realizaram um estudo bibliométrico nos cinco principais periódicos internacionais dedicados à pesquisa em estratégia. A partir dos dados coletados identificaram essas teorias como as mais estudadas e citadas internacionalmente.

1.1 Formulação do Problema

A participação das micro, pequenas e médias empresas cresceu a ponto de se tornar responsável por mais de um quarto do PIB brasileiro, segundo os últimos estudos do Sebrae (2014). Sabe-se que elas são munidas de peculiaridades as quais devem ter devida atenção, ainda mais na recessão econômica em que o país se encontra. Sabendo disso, esta pesquisa procura responder a seguinte problemática: **Qual é o comportamento estratégico das micro, pequenas e médias empresas de 2014 a 2016 do segmento de calçados?**

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar as estratégias adotadas pelas micro, pequenas e médias empresas do segmento de calçados do Distrito Federal.

1.3 Objetivos Específicos

Com o intuito de atingir o objetivo geral da pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais as ações recorrentes tomadas pelas empresas;
- Conhecer a conjuntura econômica do país e do Distrito Federal;
- Analisar a existência de alguma empresa com vantagem competitiva sob seus concorrentes.

1.4 Justificativa

Tendo em vista o objetivo geral e os objetivos específicos, esta pesquisa visa proporcionar contribuições ao meio acadêmico e ao mercado de calçados da região, já que seus resultados não podem ser generalizados. Dessa forma, propõe-se a dar continuidade nos estudos sobre o segmento, bem como outros segmentos do mercado, com o intuito de fornecer insumos que possam se abranger para a população da pesquisa.

A princípio, desejou-se conhecer a conjuntura econômica na qual as empresas estão imersas a fim de explorar em seguida as ações estratégicas das micro, pequenas e médias empresas pesquisadas. O intuito foi descobrir, com base na economia do Brasil, se as empresas estavam adotando alguma medida que pudesse auxiliar no ganho de vantagem competitiva sob seus concorrentes e no retorno dos investimentos.

Portanto, este estudo serve como o ponto de partida para as empresas se destacarem competitivamente. Suas contribuições trazem a perspectiva de que as micro, pequenas e médias empresas são importantes para a economia e o seu desenvolvimento.

Além disso, no contexto de recessão e mudanças em que o país se encontra, as empresas precisam tomar medidas a fim de conseguir sobreviver no mercado. Assim, a pesquisa traz contribuições para que os gestores tomem tais decisões.

Desse modo, as empresas de calçados do Distrito Federal têm, a partir do presente estudo, insumos os quais podem as auxiliar na vantagem competitiva, no uso dos recursos com eficiência e no uso de suas capacidades.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção serão abordadas as principais contribuições sobre Estratégia, as principais correntes de pesquisa sobre o tema, os autores ícones de cada abordagem, o que se entende sobre planejamento estratégico, assim como uma contextualização sobre as micro, pequenas e médias empresas e o setor de calçados.

2.1 A Teoria do Posicionamento de Porter

Schneider et al (2009) relatam que Michael Porter foi marcado por fases as quais representam os principais conceitos de seu *framework*. A tabela a seguir, demonstra as fases, o foco em que foi dado em cada fase, os conceitos relacionados e o trabalho fundamental. No entanto, o presente trabalho focará na explanação das duas primeiras fases de Michael Porter devido ao conteúdo trabalhado estar relacionado à vantagem competitiva das empresas.

Fase	Foco	Framework e conceito	Trabalho fundamental
1	Vantagem competitiva pelo posicionamento	5 forças e estratégias genéricas	Porter (1980)
2	Vantagem competitiva e contribuição das atividades	Cadeia de Valor	Porter (1985)
3	Competitividade das localizações, cidades e nações	Diamante	Porter (1990)
4	Solução de problemas sociais, como saúde	Competição baseada em valor	Porter e Teisberg (2006)

Tabela 1: Fases do trabalho de Michael Porter

Fonte: Schneider et al (2009)

Porter (1981) em seu trabalho sobre as contribuições dos estudos da organização industrial (IO) para a gestão estratégica traz primeiramente as concepções sobre os estudos em estratégia de Bain/Manson, iniciados nos anos de 1950 e 1960, e os compara com as pesquisas de políticas de negócios. No entanto, ele considera que o desenvolvimento da teoria da organização industrial durante os anos de 1970 tem estreitado a lacuna entre os dois campos tornando a organização industrial o tema central dos estudos e pesquisas no campo da estratégia daquele tempo.

O autor explica que os estudos tradicionais de Bain/Manson de organização industrial sustentam a ideia de que a essência do paradigma baseia-se no desempenho da firma como resultado das características da indústria a qual está competindo.

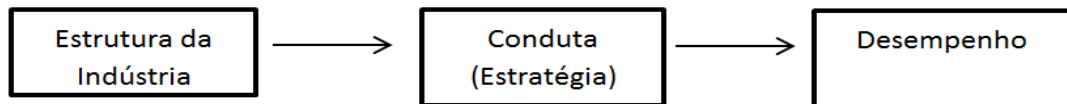


Figura 1: O tradicional paradigma da Organização Industrial de Bain/Manson

Fonte: Porter (1981)

Assim, a estrutura da indústria é determinada pelo comportamento ou conduta da firma, que por sua vez determina o desempenho coletivo das firmas no mercado. O desempenho abrange dimensões tais como lucro, minimização de custos, e inovação. Alguns elementos são, após pesquisas posteriores, considerados importantes para o desempenho tais como, barreiras de entrada, o número e tamanho de distribuição das firmas, diferenciação dos produtos, e elasticidade da demanda. A conduta baseia-se na escolha da firma de decisões chaves as quais sofrem variações tais como preço, publicidade, capacidade e qualidade. Por fim, a estrutura da indústria é caracterizada pela economia estável e pelas dimensões técnicas da indústria que providencia o contexto em que a competição ocorre.

Porter (1981) considera que por meio da evolução dos estudos no campo da organização industrial, a partir dos anos de 1970, houve o enriquecimento da área destinando-se a preencher algumas lacunas presentes na época. Desse modo, o autor considera nova lógica no determinismo da estrutura da indústria na conduta e, por consequência, no desempenho da firma. Segundo ele, há a presença do *feedback* da conduta da firma na estrutura do mercado.

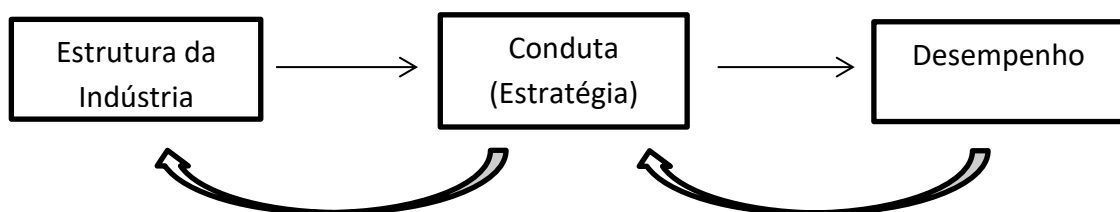


Figura 2: Uma Versão adaptada do Paradigma da Organização Industrial

Fonte: Porter (1981)

Hafsi e Martinet (2008) e Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) consideram que Porter inverteu a ideia da teoria Estrutura – Conduta – Desempenho propondo que o conhecimento sobre a estrutura da indústria – ramo de atividade da empresa - deve

servir de base para a formulação das estratégias empresariais e, por consequência, dos seus desempenhos, proporcionando-as uma posição competitiva favorável.

Porter (1980), citado por Schneider et al (2009), relata que as estratégias genéricas são capazes de conduzir a empresa a uma posição dominante por meio três formas para a criação de valor:

- Estratégia competitiva de custo: a empresa se esforça na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização dos gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento. O preço se torna o principal atrativo.
- Estratégia competitiva de diferenciação: a empresa investe na sua imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade. O objetivo é criar diferenciais para o consumidor.
- Estratégia competitiva de foco: a empresa escolhe um alvo, que por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

Porter (1985) citado por Schneider et al (2009) identifica as fontes de vantagem competitiva das organizações por meio do modelo de cadeia de valor. O modelo da cadeia de valor busca as atividades de relevância para cada empresa, a fim de compreender os custos e as fontes atuais ou potenciais de diferenciação.

Tigre (2006) complementa abordando as cinco forças competitivas, desenvolvidas por Porter. Segundo ele, a indústria pode ser caracterizada por: barreiras à entrada; ameaça de substituição; poder de barganha de fornecedores; poder de barganha de clientes; e rivalidade entre os competidores existentes. Dentre as cinco, as quatro primeiras relacionam-se ao ambiente externo e apenas a última ao ambiente interno.

Porter (1986), citado por Carvalho, Endo e Rojo (2016) explica que a ameaça a novos entrantes correspondem às novas empresas que entram no segmento com o objetivo de dominar parcela do mercado, trazendo nova capacidade e/ou recursos substanciais. O poder de negociação dos fornecedores se refere à capacidade dos fornecedores de exercer forças sobre os preços elevando-os ou reduzir a qualidade

dos bens e serviços oferecidos. O poder de negociação dos compradores relaciona-se com a capacidade deles forçar os preços para baixo a fim de barganhar por vantagens. A ameaça de produtos substitutos equivale aos bens ou serviços que têm o potencial de reduzir os retornos de uma indústria ao colocar teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. A rivalidade entre as empresas corresponde à disputa pela melhor posição, “como o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou das garantias ao cliente”.

Os autores abordam, ainda com relação ao trabalho de Porter (1986), a importância de se diagnosticar as forças competitivas, pois elas fornecem insumos para identificar os pontos fracos e fortes da empresa com relação ao mercado em que atuam.

Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) consideram que o impacto dos estudos e teorias desenvolvidos por Porter foi tão profundo que, para a maioria, o modelo do pesquisador é sinônimo de Gestão Estratégica, o que dificulta a percepção de novos modelos, perspectivas e críticas.

A teoria do posicionamento, no entanto, não atribuía muita importância aos recursos internos às empresas e responsabilizava o ambiente externo os fatores que poderiam determinar o sucesso das firmas. Dessa forma, surge a Perspectiva dos Recursos a fim de defender os recursos únicos das empresas como fontes de vantagem à formulação das estratégias.

2.2 Visão Baseada em Recursos

De acordo com os estudos de Pinto et al. (2016), a Visão Baseada em Recursos é uma das abordagens teóricas mais utilizadas no campo da estratégia. Sabendo disso, Pinto et al (2016) contribui trazendo os principais ícones e obras dentro de cada campo teórico da estratégia. Com base nisso, o estudo de Barney (1991) é considerado referência no campo da estratégia e, principalmente, na Visão Baseada em Recursos, tornando-se o artigo mais citado e cujas contribuições até os dias atuais prevalecem.

Barney (1991) no início de seu estudo se propôs a conceituar o que se entendia sobre vantagem competitiva e como ela pode ser alcançada pelas empresas. Ele ainda a diferencia de vantagem competitiva sustentável. Segundo ele, vantagem competitiva ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia sem que nenhum de seus concorrentes ou potenciais tenham a implementado. Já a vantagem competitiva sustentável ocorre quando a empresa implementa uma estratégia sem que nenhum de seus concorrentes ou potenciais tenham a implementado e quando nenhum deles são capazes de duplicar os efeitos dessa estratégia.

Ele defende que para que uma empresa tenha vantagem competitiva sustentável é necessário que seus recursos possuam quatro atributos: ser valioso, para que a empresa explore oportunidades e/ou neutralize ameaças do ambiente; ser raro dentre os concorrentes; difícil de imitar; e não possuir equivalentes substitutos estratégicos para recursos que são valiosos.

O autor esclarece que os recursos da empresa são todos os ativos, processos organizacionais, informações e conhecimento os quais possibilitam a empresa conceber e implementar estratégias que melhorem a eficácia e eficiência. Esses recursos podem ser classificados como recursos físicos, humanos e organizacionais.

Segundo ele, os recursos valiosos são aqueles que possibilitam a empresa de criar ou implementar estratégias que melhorem a eficiência e eficácia. No entanto, se um específico recurso valioso é possuído por grande número de empresas e essas têm a capacidade de explorar os recursos da mesma forma, então a estratégia não trará nenhuma vantagem competitiva nem vantagem competitiva sustentável. A empresa só usufrui da vantagem competitiva, neste caso, quando implementa a estratégia que cria valor primeiro que seus concorrentes.

Para ele, algumas estratégias requerem um mix de capital físico, humano e organizacional. Se esse conjunto de recursos não for raro, então várias empresas serão capazes de implementar a estratégia em questão, o que não será uma fonte de vantagem competitiva.

No entanto, recursos valiosos e raros apenas são fontes de vantagem competitiva se as empresas não possuírem ou não tiverem meios para possuir tais

recursos. Dessa forma, os recursos da empresa ainda precisam ser difíceis de imitar.

Barney (1991) ainda considera que as empresas devem se atentar para que seus recursos estratégicos não possuam substitutos próximos. Segundo ele, os esforços empregados para atingir um *mix* de recursos estratégicos se esvaem no momento que seu concorrente encontra um substituto dos recursos empregados na sua empresa. Dessa forma, existem recursos estratégicos equivalentes os quais podem ser empregados por concorrentes ou potenciais concorrentes de modo diferente.

Miller e Shamsie (1996) citados por Hafsi e Martinet (2008) contribuíram na perspectiva dos recursos acrescentando a ideia de que recursos baseados em propriedades são mais favoráveis em ambientes estáveis, ao contrário dos recursos baseados no conhecimento, onde se predominam em ambientes instáveis. A partir daí surge a noção de que o conhecimento é um recurso muito mais difícil de imitar, gerando assim, a real vantagem competitiva durável. E é com base no conhecimento o próximo campo de estudo sobre a estratégia.

2.3 Inovação, Conhecimento e Aprendizagem

Os estudos de Inovação, Conhecimento e Aprendizagem sofreram influência dos estudos da Visão Baseada em Recursos. De acordo com Pinto et al (2016), essa nova abordagem defende que o ambiente interno da organização é a fonte de vantagem competitiva, em especial por aspectos que envolvem conhecimento, aprendizagem e inovação.

Cohen e Levinthal (1990) consideram que as fontes de conhecimento são frequentemente críticas para o processo de inovação. Em qualquer nível este conhecimento prévio pode incluir habilidades ou até mesmo desenvolvimentos científicos e tecnológicos mais recentes em um campo. Dessa forma, esse conhecimento prévio confere a habilidade de reconhecer o valor de uma nova informação, assimilá-la, e aplicá-la com fins comerciais. Os autores nomeiam que

essas habilidades quando utilizadas coletivamente constituem a “*absortive capacity*”- capacidade absorativa.

Para entender a capacidade absorativa é necessário saber que as organizações precisam de conhecimentos prévios para assimilar e utilizar o novo. Essa premissa se estende ao considerar que o conhecimento pode ser considerado um conjunto de habilidades o qual pode ser transferido para outras pessoas, ocasionando o aprimoramento de tarefas e aprendizado delas.

Grant (1996) considera que a “visão baseada no conhecimento”- como ele a chama- não é ainda uma teoria da firma, e sim, extensão da visão baseada em recursos. Até o momento, os estudos têm focado no conhecimento como o recurso estrategicamente mais importante da empresa.

Para Grant (1996) uma interessante direção da abordagem baseada no conhecimento é que ela oferece base para o entendimento do número recente de inovações e tendências organizacionais. Isso inclui a renovação da estrutura da organização tradicional por meio de fortalecimento, desenvolvimento de novas formas incluindo estruturas horizontais e estrutura baseada em grupos e alianças entre firmas.

Esse autor considera que uma importante diferença entre as teorias organizacionais e a “visão baseada no conhecimento” é que esta última fornece condições para a firma, como uma instituição, de produção de bens e serviços.

March (1991) em seu trabalho foca na relação entre “*exploration*” e “*exploitation*” na aprendizagem organizacional. *Exploration* envolve experimentar novas alternativas tais como pesquisa, descoberta e inovação. No entanto, seus retornos são incertos, distantes e frequentemente negativos, já *exploitation* envolve na melhoria e extensão das competências, tecnologias e paradigmas existentes, como por exemplo, produção, eficiência, seleção, implementação e execução. Seus retornos são positivos, próximos e previstos. Desse modo, se o objetivo é a vantagem competitiva da organização por meio de *exploration* ou *exploitation* vale, ao considerar a distância no tempo e espaço entre o locus de aprendizagem e o locus de realização de retornos para que assim a empresa posicione-se em vantagem.

Assim, comparados os retornos entre *exploitation* e *exploration*, os retornos deste último são menores, mais remotos no tempo e organizacionalmente mais distantes do locus de ação e adaptação.

2.4 Enfoque de Capacitação Dinâmica

Tigre (2006) considera que o conceito de capacitação dinâmica é uma variação na perspectiva dos recursos. Nesse novo conceito considera-se a criação de novas capacitações, ao invés, da simples exploração dos recursos das empresas. As rotinas organizacionais são aprimoradas após a geração de conhecimento por meio do processo de aprendizado. O aprendizado é local e a trajetória da empresa no uso de suas competências é considerada uma condição necessária para o seu desenvolvimento.

Para Meirelles e Camargo (2014), a abordagem envolve uma visão integradora da firma. Os autores explicam em seu artigo que as capacidades dinâmicas envolvem vários autores com ideias e concepções diferentes do assunto o que dificulta sua conceituação e entendimento. Desse modo, eles realizam um esforço para agrupar todos os conceitos referentes ao tema com o objetivo de entender afinal o que são capacidades dinâmicas. Eles explicam, com base nos autores da abordagem, que existem duas visões que abrangem o assunto. A primeira visão é entendida “como um conjunto de comportamentos, habilidades e capacidades organizacionais que, quando combinadas”, geram as capacidades dinâmicas. A segunda visão entende “que capacidades dinâmicas são processo e rotinas que as organizações devem usar para se adaptar e manter vantagem competitiva”.

Desse modo, os autores sintetizam o conceito de capacidades dinâmicas como:

A capacidade é baseada em decisões deliberadas e recorrentes, composta por processos combinatórios de capacidades que permite criar, estender, modificar ou reconfigurar as capacidades-chave da organização e sua base de recursos e competências, fazendo uso de três elementos componentes: (a) comportamentos e habilidades; (b) rotinas e processos; (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. (MEIRELLES E CAMARGO, 2014, p.56).

São esses elementos que contribuem para a criação de capacidades dinâmicas. Dessa forma, Meirelles e Camargo (2014) apontam hipóteses desses elementos, com base nas contribuições dos autores da corrente.

Fatores que proporcionam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas na organização	
Comportamentos e Habilidades	Lealdade e Comprometimento com a mudança
	Habilidades de gerar de novas ideias, busca-las e selecioná-las
	Habilidades não específicas (autoaprendizagem, comunicação, negociação, resolução de conflitos, liderança, análise econômica de ideias, apresentação de ideias, resolução de problemas, gerenciamento de projetos e pessoas)
Rotinas e Processos	Rotinas e processos de suporte à geração de novas ideias, novos produtos e serviços e seleção e implementação de mudanças
	Rotinas e processos de suporte à tomada de decisão, que possam promover a descentralização das decisões de investimento
Mecanismos de aprendizagem e Governança do	Mecanismos de estímulo à busca, à assimilação e à aplicação comercial de oportunidades de mercado
	Estrutura de incentivos à solução do problema de agência e à influência de grupos internos da empresa
	Exploração de mecanismos que promovem a replicação e a reconfiguração da base de conhecimento, inclusive a “coespecialização” de ativos

Tabela 2: Fatores que proporcionam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas na organização

Fonte: Meirelles e Camargo (2014)

Cada abordagem teórica relacionada ao tema Estratégia tem como referências os estudos realizados anteriormente em outras abordagens o que faz entender que cada uma é extensão da anterior, formando um conjunto o qual constrói uma teoria que fornece diversos insumos diferentes sobre estratégia.

2.5 Críticas

Os estudos em estratégia surgiram com o propósito promissor de posicionar competitivamente as empresas em seu ambiente, tanto interno quanto externo, as fazendo utilizar seus recursos posicionando-os estrategicamente no setor que atuam. Hafsi e Martinet (2008) consideram:

A estratégia é de fato uma arte feitas de arbitragens e de ponderações entre critérios diversos onde se trata de fazer escolhas e compromissos que permitem realizar uma trajetória de desenvolvimento singular conservando ao mesmo tempo graus de liberdade suficientes e riscos aceitáveis. (HAFSI E MARTINET, 2008, p. 1144).

No entanto, a essência da estratégia foi se perdendo e tornando a gestão ineficaz e mecânica. Isso ocorre, segundo Hafsi e Martinet (2008), devido a alguns fatores. Primeiro, os autores consideram que as empresas sofreram um processo de “financeirização”, o que significa que um grupo pequeno de acionistas toma o poder se interessando apenas pela rentabilidade da organização à custa da saúde dela no longo prazo. Os dirigentes, nesse caso, se veem a mercê da vontade de um pequeno grupo que detém o poder e se sentem limitados quanto à execução de estratégias, conduzindo a empresa a um isomorfismo, contrários aos princípios de diferenciação da estratégia. Ademais, os autores acrescentam que a ascensão do capitalismo financeiro, “liberado ideologicamente pela queda do bloco soviético e tecnicamente pela não intervenção bancária e pela desregulamentação” tornaram as empresas dominadas pelo imperativo financeiro as fazendo adotar mimeticamente o “foco numa competência única, simplificação das estruturas, redução dos custos, exteriorização, reaquisição das suas próprias ações, fusões e aquisições”, o que não exige reflexão estratégica por parte dos dirigentes.

Segundo, as inúmeras contribuições eruditas e cada vez mais fragmentadas de áreas como psicologia, sociologia e economia propuseram uma série de interpretações sem, no entanto, trazer prescrições claras.

Terceiro, apesar de “a pesquisa em gestão estratégica e os instrumentos propostos por empresas de consultoria” terem sofisticado o ensino e difundido o tema, elas transformaram o campo em um território técnico vendendo soluções prontas e deixando a responsabilidade sob os dirigentes.

Assim, para Hafsi e Martinet (2008), estratégia nos últimos anos transformou-se em retórica apenas quando os dirigentes estão sob ordens de um pequeno grupo, subordinados a agências de classificação de risco e a criadores de tendências.

2.6 Planejamento Estratégico

As razões pelas quais a atenção pela estratégia empresarial tem sido foco de estudos são várias, mas dentre as causas mais importantes do planejamento estratégico, pode-se destacar a mudança no ambiente empresarial, tais como no âmbito econômico, social, tecnológico e político, de acordo com Alday (2000). Ele ainda acrescenta que questões como reduzido crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, inflação, escassez de recursos, alto custo do petróleo e protecionismo internacional são fatos que ocorrem cujas empresas devem considerar e ajustar no planejamento. Segundo ele, a empresa só poderá crescer se conseguir se ajustar a essa conjuntura.

As empresas devem traçar, portanto, as estratégias que melhor se ajustarão às conjunturas do ambiente interno e externo a fim de atuar competitivamente no mercado. A maneira pela qual essas estratégias entrarão em ação é por meio do planejamento estratégico, ou seja, o planejamento formal não cria a estratégia, pelo contrário, essa é o ponto de partida para a formulação do planejamento, de acordo com Mintzberg (2004). Para o autor, as organizações não se engajam em um planejamento formal para criar estratégias, mas para elaborar e operacionalizar as consequências das estratégias formalmente.

De acordo com Alday (2000), o planejamento estratégico são as medidas positivas em que uma organização poderá tomar para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades. Para ele, planejar envolve a projeção de “um conjunto de ações a fim de atingir um resultado definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle absoluto dos fatores que asseguram sucesso contínuo no alcance dos resultados.”.

Mintzberg (2004) acrescenta o conceito de planejamento como programação. Segundo ele, é:

Um procedimento sistemático para produzir resultado articulado. Ele é nitidamente a tomada de decisão ou, mais exatamente, um conjunto de processos de decisão coordenados evocados pelos ditames da estratégia. E com certeza envolve pensar no futuro e, muitas vezes, também controlá-lo – especificamente, a decretação dos pontos finais desejados. (MINTZBERG, 2004, p.).

Neste conceito, a programação é vista como uma atividade administrativa a qual transforma as decisões em padrões possíveis de serem implementados. As tarefas envolvem: (1) programar as atividades; (2) distribuir e programar recursos; (3) estabelecer padrões de fluxo de trabalho da empresa; (4) estabelecer padrões de autoridade e responsabilidade; (5) estabelecer redes de fluxo de comunicação.

A programação estratégica envolve algumas etapas, a saber:

Etapa 1 - Codificação da estratégia

Nesta etapa, a estratégia deve se tornar claro o suficiente para a sua operacionalização. Nesse caso, o planejamento tem o papel de deixar o que estava subentendido em explícito, considerar os principais problemas, se certificar de que tudo é levado em consideração e encontrar e eliminar as inconsistências e as incoerências.

Entretanto, se esta tarefa não for realizada com cautela, ela pode se tornar deficiente no seu objetivo e ter sua conclusão prematura.

Etapa 2 - Elaboração da estratégia

Após ser codificada, a estratégia será decomposta em subestratégias de vários tipos, seja nos níveis corporativo, de negócio ou funcional, dependendo das necessidades da organização, observadas na etapa anterior. Então o capital

necessário será revisado, assim como os programas de ação e planos operacionais, que detalham o funcionamento e periodicidade do planejamento.

Etapa 3 - Converter a estratégia elaborada

Neste momento, os planos e programas de ação são revisados. Os objetivos são, portanto, reafirmados e os orçamentos, refeitos, as políticas e os procedimentos operacionais padrão precisam ser reconsiderados para que as consequências das mudanças sejam levadas em consideração.

Entretanto, Mintzberg (2004) enfatiza que essas três etapas - codificação, elaboração e conversão da estratégia - se encaixam apenas em algumas circunstâncias específicas. Para ele, a programação estratégica é viável quando não se espera mudanças no ambiente ou que ocorram somente as mudanças previstas a fim de que o planejamento siga o processo de implementação lógico. Isso significa que a programação estratégica não serve para todas as organizações em todas as circunstâncias. No entanto, existem alguns momentos particulares que parecem ser mais favoráveis à programação estratégica, tais como: estabilidade; maturidade da indústria; intensidade de capital; grande porte; estrutura elaborada; operações firmemente ligadas; operações simples; e controle externo.

O planejamento como programação estratégica é indicado para ambientes estáveis, segundo Mintzberg (2004). As indústrias maduras são vistas, portanto, como setores estáveis, logo, mais propícios para a implantação do planejamento. Dentre os fatores que facilita o planejamento o capital é um deles. O grande investimento em capital incentiva as empresas a realizarem o planejamento como programação estratégica visando controlar o montante investido. Nesse caso, empresas de grande porte geralmente são as que possuem intensidade de capital, no entanto, o planejamento não se restringe somente a elas. As empresas de pequeno porte também podem planejar. A dificuldade encontrada por elas é de recursos humanos e materiais os quais podem se dedicar no planejamento, pois isso requer mecanismos elaborados, como orçamentos e procedimentos, assim como, a equipe que planejará. Além disso, as organizações menores podem utilizar outros meios menos complexos e informais para obter comunicação e controle. As operações simples facilitam o planejamento já que esse não é capaz de lidar em

situações complexas. A estrutura elaborada transparece a todas as subunidades as estratégias pretendidas.

2.7 Micro e Pequenas Empresas

Diante disso, percebe-se que a programação estratégica sob a visão de Mintzberg (2004) não pode ser aplicada da mesma forma para as micro e pequenas empresas por essas possuírem peculiaridades, tais como: estrutura simples; poucos recursos para a contratação de profissionais e/ou serviços de consultoria; excesso de tarefas operacionais para o gestor; centralização de poder, dinamicidade, entre outros, o que exige uma abordagem menos complexa e formal do planejamento estratégico, diferentemente do que Mintzberg (2004) defende para as empresas de grande porte, segundo Terence e Escrivão Filho, 2007.

Segundo Terence (2002), citada por Terence e Escrivão Filho (2007), existem algumas razões pelas quais o planejamento estratégico não é largamente utilizado por pequenas empresas, a saber:

- As metodologias existentes foram desenvolvidas em função das grandes organizações, limitando a aplicação das mesmas em empresas de pequeno porte. Devido a isso, o planejamento estratégico não se constitui em um processo contínuo dificultando atingir os resultados esperados. As pequenas empresas necessitam, portanto, de metodologias próprias devido a suas particularidades.

Apesar disso, são essas organizações as responsáveis pela maior parcela da composição do PIB brasileiro. Segundo um dos últimos estudos realizados pelo Sebrae (2014), o percentual de participação das micro e pequenas empresas cresceu, chegando a representar um quarto do PIB em 2011, quando os dados foram coletados. A tabela a seguir demonstra o crescimento da representação das micro e pequenas empresas no PIB.

	Ano		
	1985	2001	2011
PIB(%)	21%	23,20%	27%

Tabela 3: Produto Interno Bruto (PIB)

Fonte: SEBRAE (2014)

A maior parte do PIB está concentrada na Região Sudeste (54,4%), seguido da região Sul (16,6%), Nordeste (13,8%), Centro-Oeste (9,7%) e Norte (5,4%). Uma das observações importantes realizadas por meio do estudo refere-se à característica da região Centro-Oeste por possuir a agricultura marcante como forma de geração de renda o que influencia a existência das empresas de pequeno, médio e grande porte. Essa observação vai de encontro a um dos resultados dos estudos referentes à quantidade de micro e pequenas empresas por região. A tabela a seguir demonstra a representatividade das empresas em cada região do país.

Número de empresas por atividade em % do Brasil				
	Indústria total	Comércio	Serviços Totais	Total das atividades
Região e UF	2009-2011	2009-2011	2009-2011	2009-2011
Norte	3,30%	4,10%	2,90%	3,60%
Nordeste	13,60%	18,40%	13,30%	15,80%
Sudeste	48,30%	47,70%	55,80%	50,90%
Sul	27,70%	21,70%	21,30%	22,30%
Centro-Oeste (incluindo DF)	7,10%	8,00%	6,80%	7,50%
Distrito Federal	1,20%	1,60%	2,10%	1,70%

Tabela 4: Número de empresas por atividade em porcentagem do Brasil

Fonte: SEBRAE (2014)

Observa-se que a região Sudeste é a que possui o maior número de micro e pequenas empresas, seguida pela região Sul, Nordeste, Centro-Oeste e Norte,

sendo que a maior parte delas está inserida no comércio (48,5%) e nos serviços (38,3%).

No Distrito Federal, a predominância de microempresas e médias empresas ocorre no comércio com 44% e 30,7%, respectivamente, de acordo com dados do Sebrae (2015).

Existem duas formas de classificar o porte das empresas, uma pelo número de pessoas ocupadas nas empresas e a outra pela receita auferida.

Serviços e Comércio	
Porte	
Microempresa	Até 09 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média Empresa	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande Empresa	Acima de 100 pessoas

Tabela 5: Classificação do porte da empresa pela quantidade de funcionários

Fonte: SEBRAE (2014)

As empresas são classificadas como micro e pequenas empresas se possuírem renda de até R\$ 3.600.000,00 anuais, segundo informações disponibilizadas no Sebrae (2014).

2.8 Panorama Do Setor Calçadista

Tamashiro, Giraldi e Silva (2012) abordam que após o processo de globalização os consumidores mudaram a concepção do setor calçadista, substituindo a visão tradicionalista a qual corresponde à aquisição de calçados duráveis e que combinasse com qualquer opção do guarda roupa caracterizando ser

um item básico, para a concepção focada no design, na qualidade dos produtos e matérias primas. Isso proporcionou o surgimento de marcas próprias focadas tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

O Brasil constituiu-se ao longo dos anos como um dos principais exportadores de calçados do mundo o que transparece a experiência no segmento das indústrias e do varejo brasileiro.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

Com o intuito de atingir os objetivos da pesquisa, utilizou-se estatística descritiva dos dados. Segundo Creswell (2010), a análise descritiva dos dados inclui a descrição dos resultados por meio das médias e dos desvios-padrão. Já Anderson, Sweeney e Williams (2003) acrescentam que estatística descritiva envolve métodos tabulares, gráficos e numéricos usados para sintetizar dados.

Quanto a sua natureza, define-se a pesquisa como quantitativa. De acordo com Creswell (2010), a pesquisa quantitativa é considerada um meio de testar teorias objetivas examinando a relação entre variáveis. Essas podem ser medidas por meio de instrumentos, para que os dados numerados possam ser analisados por meio de procedimentos estatísticos.

Os dados da pesquisa são classificados como dados secundários e primários. A utilização de dados secundários serviu para dar um panorama da real situação econômica do país, bem como o desempenho do segmento de calçados e suas características.

O instrumento para a coleta dos dados primários foi um questionário adaptado de outros dois utilizados em trabalhos de mestrado. A escala é do tipo Likert com cinco pontos.

Percepção	Escala correspondente
Nunca	1
Raramente	2
Às vezes	3
Frequentemente	4
Sempre	5

Tabela 6 – Escala tipo Likert para a percepção as variáveis da pesquisa

Fonte – A autora (2016)

Além das variáveis, foram acrescentados os dados demográficos a fim de conhecer o perfil dos respondentes quanto a idade, gênero, escolaridade, o tempo em que trabalha na empresa e o tempo que a empresa atua no ponto visitado.

O horizonte temporal da pesquisa é transversal, pois os dados foram coletados em apenas um único ponto no tempo, segundo Anderson, Sweeney e Williams (2003).

3.2 População e Amostra

Anderson, Sweeney e Williams (2003) caracteriza população como um conjunto de todos os elementos de interesse em um determinado estudo, e a amostra faz parte desse subconjunto. Dessa forma a população é composta por todas as micro, pequenas e médias empresas do segmento de calçados do Distrito Federal. No entanto, diante da impossibilidade de adquirir a percepção de todos os gerentes ou proprietários, a amostra é composta pelas empresas de calçados das cidades de Gama, Samambaia e Taguatinga.

A amostra da pesquisa foi não probabilística, mas por conveniência. As três cidades foram escolhidas pelos seguintes fatos: as três são relativamente próximas, o Gama é a cidade onde a pesquisadora mora e Taguatinga possui um centro comercial forte. A tabela a seguir demonstra quantos respondentes foram obtidos em cada cidade e o número total de respondentes da pesquisa.

Respondente	Cidade			Total
	Gama	Taguatinga	Samambaia	
Gerente	7	9	0	16
Proprietário	4	4	1	9
Total	11	13	1	25

Tabela 7: Número de respondentes obtidos em cada cidade

Fonte: A autora (2016)

A amostra caracteriza-se pela semelhança na quantidade de respondentes do sexo masculino e feminino.

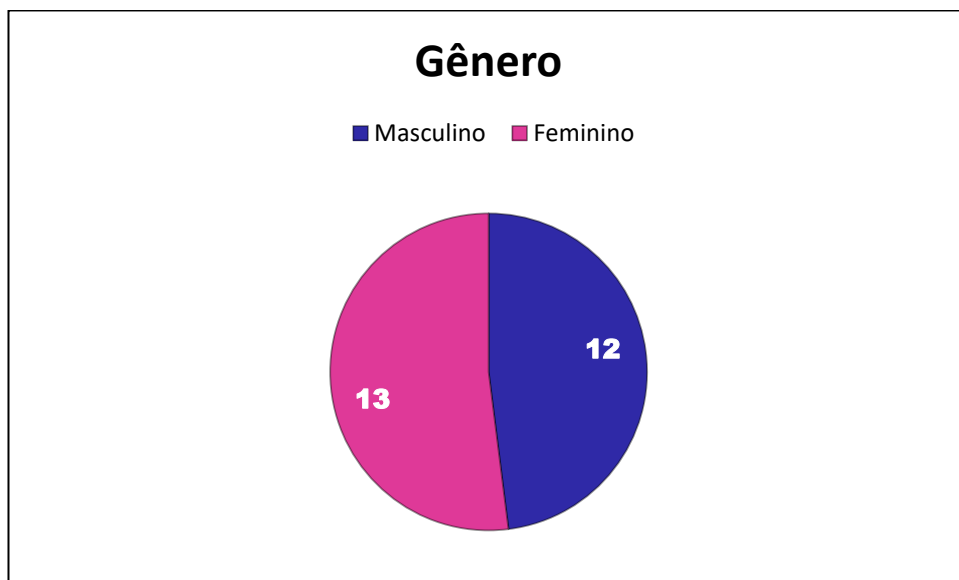


Gráfico 1 - Gênero

Fonte: A autora (2016)

A idade dos respondentes varia entre 23 e 52 anos. O gráfico a seguir representa a quantidade de respondentes em cada faixa etária.

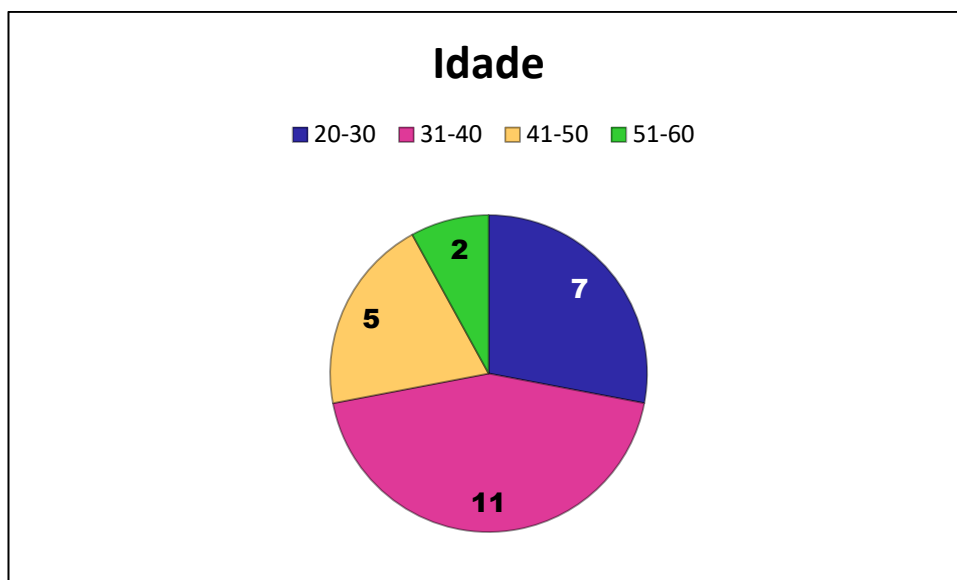


Gráfico 2 - Idade

Fonte: A autora (2016)

O nível de escolaridade é apresentado pelo gráfico a seguir.

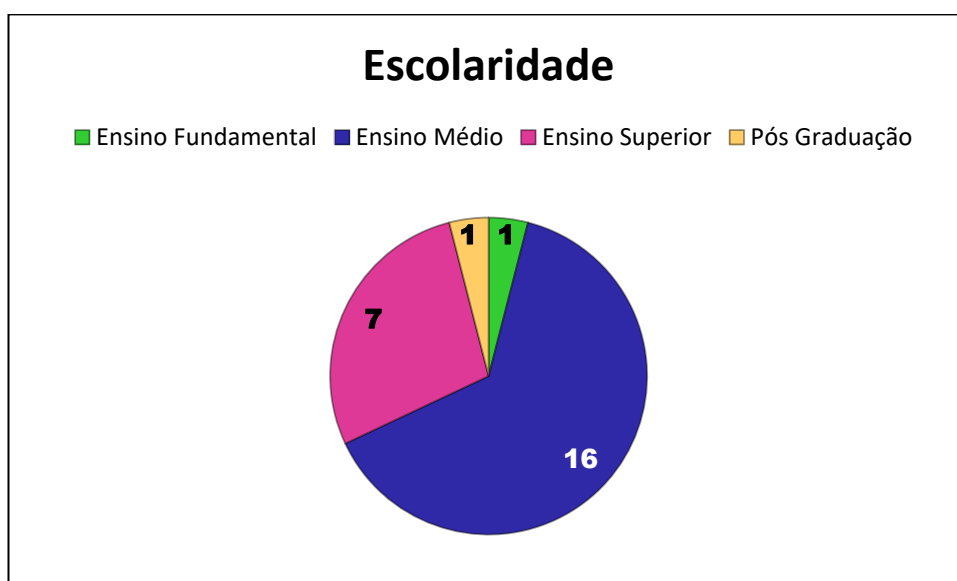


Gráfico 3 - Nível de escolaridade

Fonte: A autora (2016)

3.3 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário adaptado de dois trabalhos de mestrado. Os respondentes da pesquisa foram gerentes ou

proprietários das empresas de calçados. A coleta foi realizada por visitação às empresas participantes da pesquisa entre os dias 8 de novembro e 17 de novembro de 2016. Os questionários foram aplicados por meio de visitas às empresas. O direcionamento dado aos respondentes foi que eles respondessem os itens com base nas próprias percepções quanto aos anos 2014, 2015 e 2016.

Para a análise dos dados utilizou-se o software Excel, que fornece as médias, desvio-padrão, distribuição de frequência e moda de cada item. As distribuições de frequência são apresentadas por meio de histogramas, os quais auxiliam na interpretação e visualização dos dados. Para os itens com desvio-padrão maior que um, a moda foi adotada como medida para a análise do item.

Na próxima seção serão relatados os dados da pesquisa realizada por meio dos questionários, assim como dados relevantes da economia brasileira e o desempenho de vendas do varejo do Distrito Federal.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A princípio, esta seção abordará alguns indicadores macroeconômicos a fim de analisar concretamente como a economia do Brasil se encontra. O intuito é demonstrar que a conjuntura econômica que tanto vem sendo discutida não é apenas discurso e sim realidade sentida pela sociedade. Após isso, serão relatados os resultados obtidos pela pesquisa.

4.1 Conjuntura Econômica e Desempenho de Vendas do Segmento no Distrito Federal

Os dados do primeiro indicador utilizado medem a renda total de um país, além disso, é capaz de demonstrar as mudanças econômicas enfrentadas pelas famílias e empresas. Esse é considerado a melhor medida do bem-estar econômico de uma sociedade, segundo Mankiw (2009 p.490). Assim, o indicador que permite analisar o

desempenho macroeconômico é o Produto Interno Bruto- PIB, entendido como o valor de mercado de todos os bens e serviços finais produzidos em um país, em um dado período de tempo (MANKIWI, 2009 p. 492).

No gráfico, o PIB se encontra em variação percentual desde o início dos anos 2000 até o ano de 2015. É válido ressaltar que é importante retratar todo o desempenho dos anos anteriores a título de comparação e visualização de como se encontra o indicador, apesar deste estudo se delimitar aos anos de 2014, 2015 e 2016.

Assim, pode-se observar que de 2000 até 2008 a produção nacional obteve bons resultados. Supõe-se que o ano de 2009 atingiu PIB negativo devido a crise dos subprimes originalmente nos Estados Unidos da América, mas a qual afetou diversos outros países, inclusive o Brasil. Apesar desse fato, houve recuperação no ano seguinte atingindo nível não alcançado dentre os anos em questão. A partir de 2013, o PIB inicia sua queda até alcançar níveis negativos em 2015 com desempenho de -3,8%.

Portanto, percebe-se que o Brasil e sua população estão enfrentando mudanças econômicas negativas as quais afetam diretamente seu bem-estar.

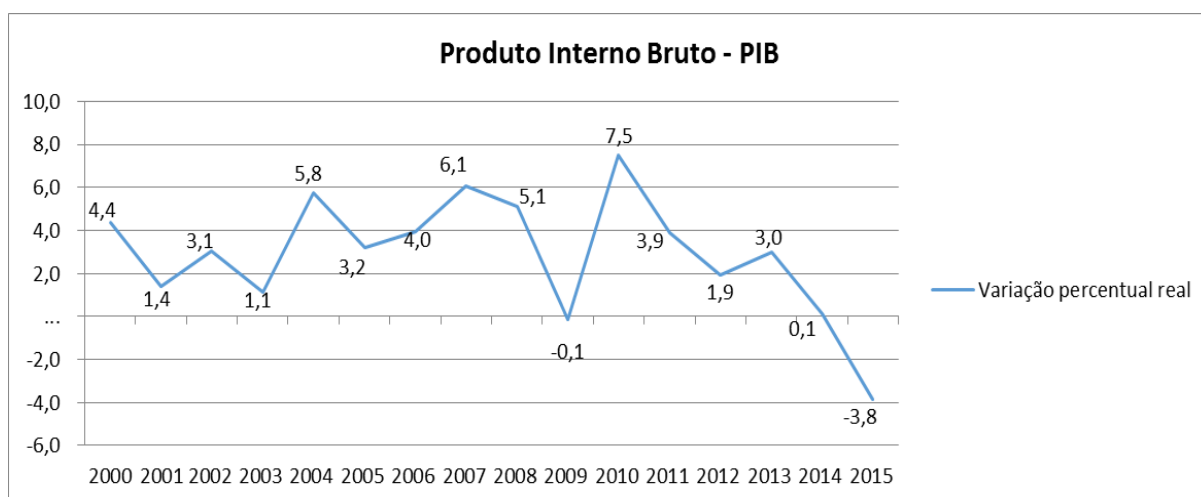


Gráfico 4 - Demonstração do Produto Interno Bruto do Brasil (PIB)

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2016)

Outra forma, utilizada para analisar a economia é pela taxa de desemprego ou a taxa de empregos formais no país, as quais são estritamente relacionadas com o PIB. A taxa de desemprego se refere à quantidade de desempregados diante da

força de trabalho da região e a taxa de empregos formais se relaciona com a quantidade de empregados que possuem vínculos empregatícios e direitos trabalhistas.

Sabendo disso, será apresentado um consolidado de todos os índices de emprego formal no Brasil na indústria de transformação, no comércio, nos serviços e na construção civil nomeados de “total” e somente o índice no comércio com o objetivo de tornar a visualização do desemprego melhor.

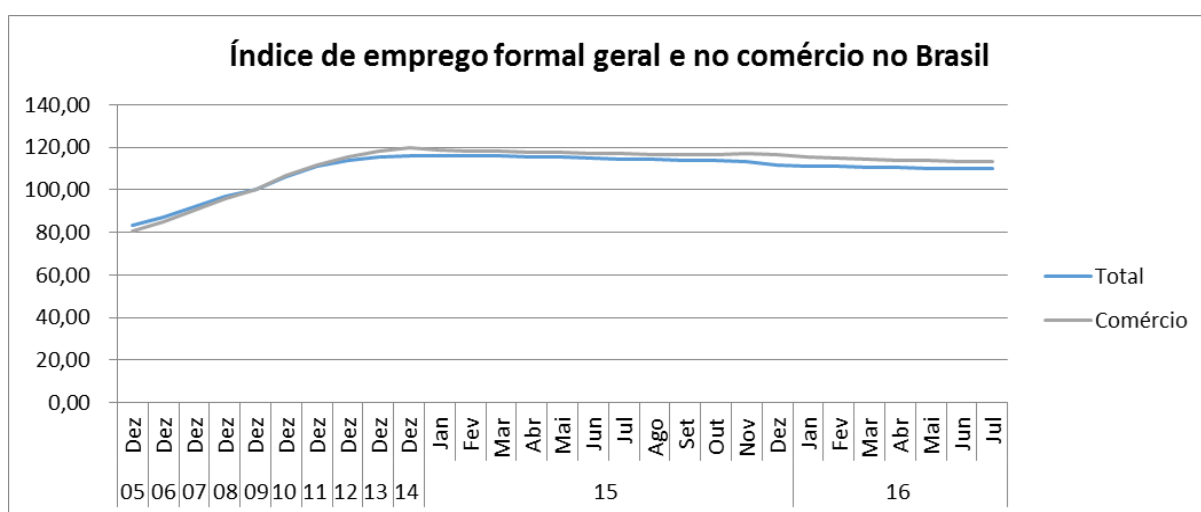


Gráfico 5 - Índice de emprego formal geral e no comércio no Brasil

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2016)

É possível observar a partir dos dados do gráfico acima que o nível de emprego no Brasil atingiu seu ápice em 2014. A partir desse ano, porém, esse nível decresceu até os últimos dados registrados, demonstrando que a taxa de desemprego aumentou significativamente e a taxa de emprego formal retornou ao nível do ano de 2012. Além disso, pode-se inferir que a taxa de empregos informais aumentou diante do atual cenário, crescendo o número de pessoas em formas alternativas de emprego. O comércio acompanhou o índice geral apresentando também decréscimo nos emprego formais no Brasil.

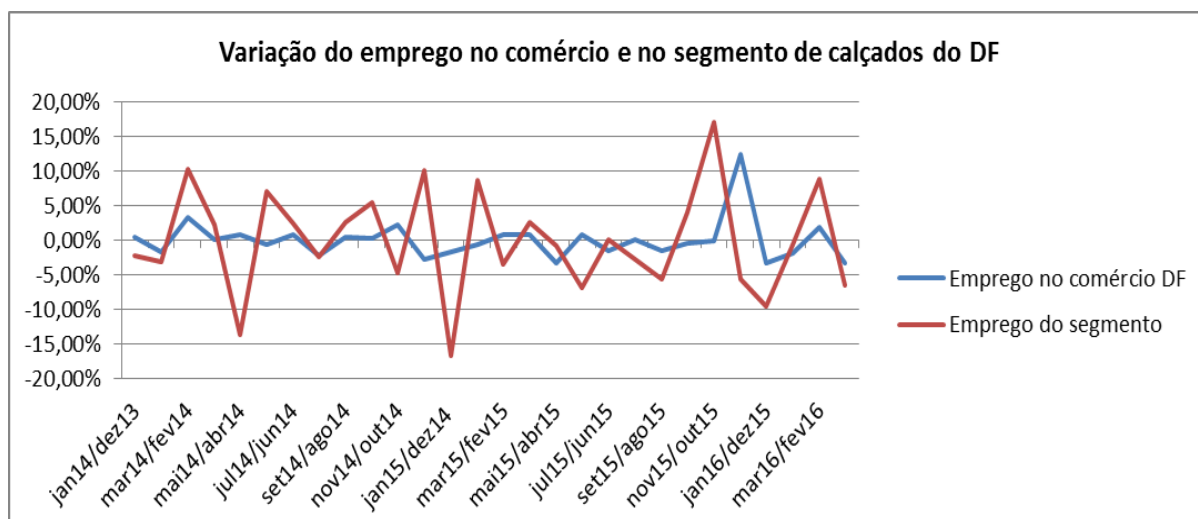


Gráfico 6 - Variação do emprego no comércio e no segmento de calçados do Distrito Federal

Fonte: Fecomércio – DF

Neste outro gráfico acima, os dados são do Instituto Fecomércio- DF e nos fornecem a visualização da sazonalidade das admissões e demissões do Distrito Federal tanto no comércio quanto no segmento de calçados.

Outro indicador econômico que será utilizado para demonstrar a conjuntura macroeconômica do Brasil será o índice de vendas do comércio varejista no Brasil e no segmento de tecidos, vestuário e calçados.

No gráfico a seguir são apresentadas duas séries, sazonais e dessazonais. Ambas são capazes de demonstrar o ritmo de vendas do comércio varejista brasileiro, no entanto, uma possui o ajustamento sazonal o qual corresponde ao ajuste trimestral dos dados a fim de retirar da série o ciclo sazonal, já a outra possui os ciclos do ano os quais apresentam maior volume de vendas do que outros. No presente estudo, as séries sazonais são mais representativas já que indicam a dinâmica sazonal do comércio o que supõe afetar diretamente as estratégias das empresas.

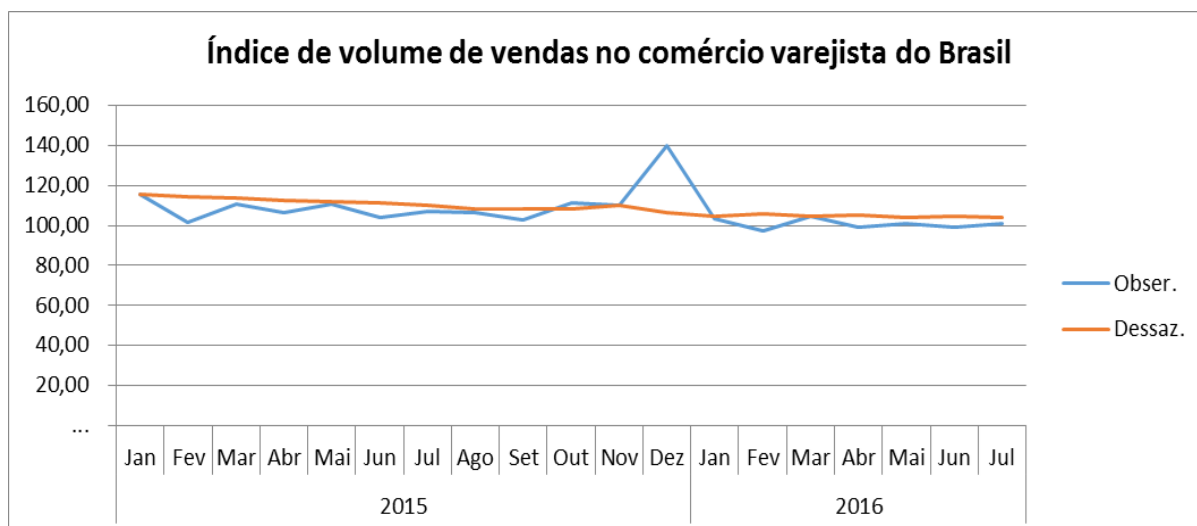


Gráfico 7 - Índice de volume de vendas no comércio varejista do Brasil

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2016)

A partir dos dados disponibilizados Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE compilados pelo Banco Central do Brasil, observa-se que o nível de volume de vendas vem decrescendo desde janeiro de 2015 (supõe-se que a queda ocorre desde o ano de 2014, já que o sentido da curva indica a movimentação descendente dos valores dos meses do ano em questão para o ano de 2015 e 2016). Assim, de acordo com o gráfico, o volume de vendas diminuiu em 2015 e 2016 (até os meses observados) apontando dificuldades no varejo brasileiro. Supõe-se que isso ocorre pelo fato do poder de compra do consumidor se encontrar limitado pelas crescentes taxas de juros e as altas taxas de inflação. Esse índice é diretamente refletido pelo PIB indicando convergência dos dados e dos indicadores.

A seguir, será apresentado o gráfico referente ao volume de vendas do comércio nos segmentos de tecidos, vestuário e calçados. A série com os seguintes segmentos são a título de demonstração do ritmo de vendas desses ramos comerciais, já que o IBGE não faz um estudo separado com cada segmento, mas a seguir os dados estarão especificados no segmento de calçados do Distrito Federal.

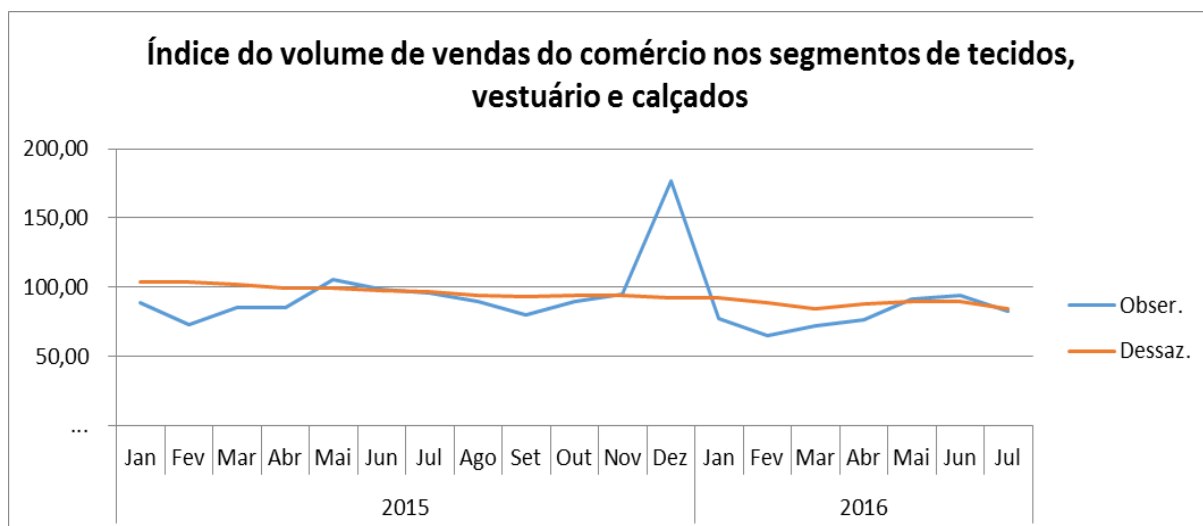


Gráfico 8 - Índice do volume de vendas do comércio nos segmentos de tecidos, vestuário e calçados

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2016)

É possível observar que os segmentos do gráfico seguem o mesmo ritmo de desaceleração do volume das vendas desde janeiro de 2015 até os meses de 2016, quando os dados foram coletados.

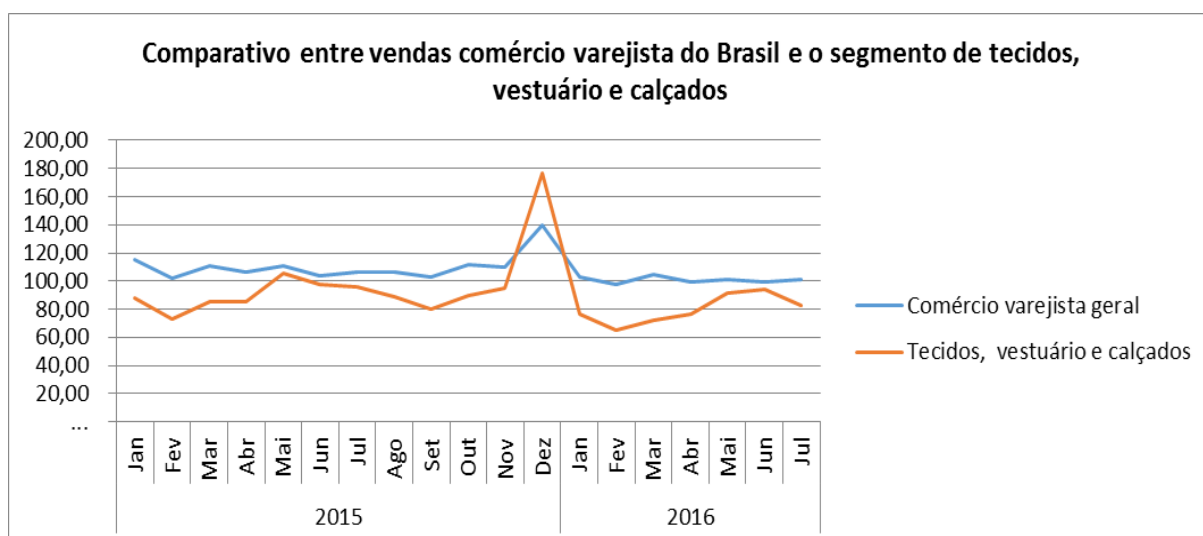


Gráfico 9 - Comparativo entre vendas comércio varejista e o segmento de tecidos, vestuário e calçados

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2016)

Nesse outro gráfico comparam-se o volume de vendas do comércio varejista brasileiro com o dos segmentos citados acima. Observa-se que os picos de volume de vendas de tecido, vestuário e calçados são bastante expressivos comparados ao nacional o qual só é ultrapassado no período natalino, apontando que esses segmentos são opções de compra do consumidor nessa época do ano. Além disso,

verifica-se que o patamar de volume de vendas no início de 2015 é, tanto no âmbito nacional quanto nos segmentos, maior do que no início do ano de 2016, indicado o começo de mais um ano com recessão. Com base nos indicadores macroeconômicos, observa-se que o Brasil vem enfrentando uma crise econômica e política sem precedentes. O Produto Interno Bruto- PIB, o índice de emprego formal e o volume de vendas do comércio brasileiro convergem indicando que a economia se encontra no processo de recessão. Além disso, a desvalorização do real comparado ao dólar, os aumentos das taxas de juros, a variação da taxa Selic, a inflação, entre outras medidas, causaram mudanças no comportamento de compra do consumidor afetando, por conseguinte as empresas.

Tendo isso em vista, a seguir serão apresentados dados do desempenho de vendas do comércio de varejo do Distrito Federal e do de calçados a fim de observar se existe diferença entre essa região e o país, ou seja, se os empresários conseguiram driblar os efeitos da crise.

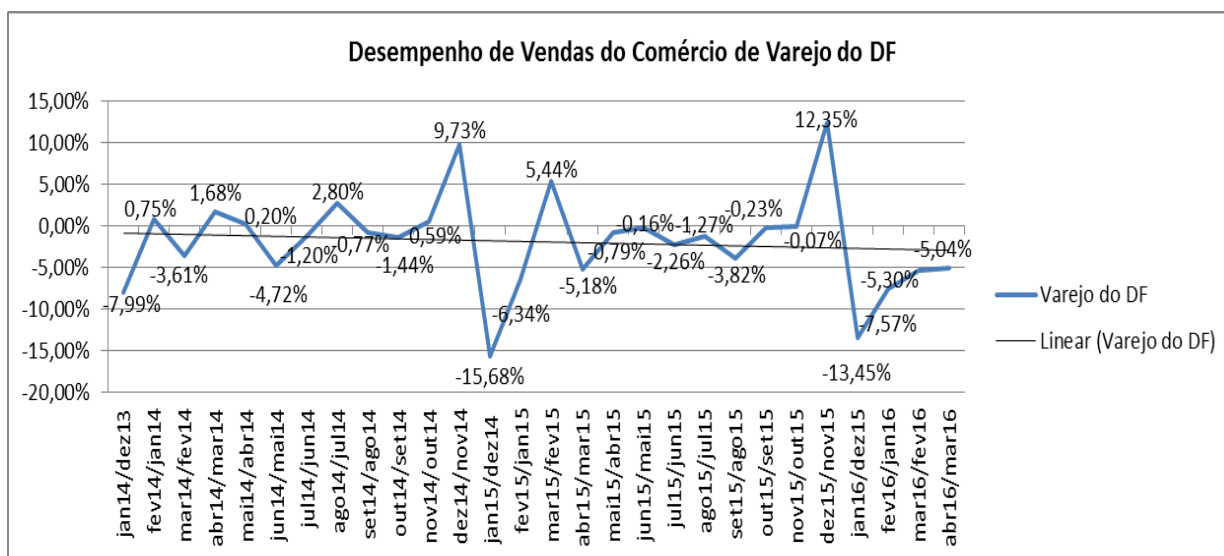


Gráfico 10 - Desempenho de vendas do comércio de varejo do Distrito Federal

Fonte: Fecomércio – DF (2016)

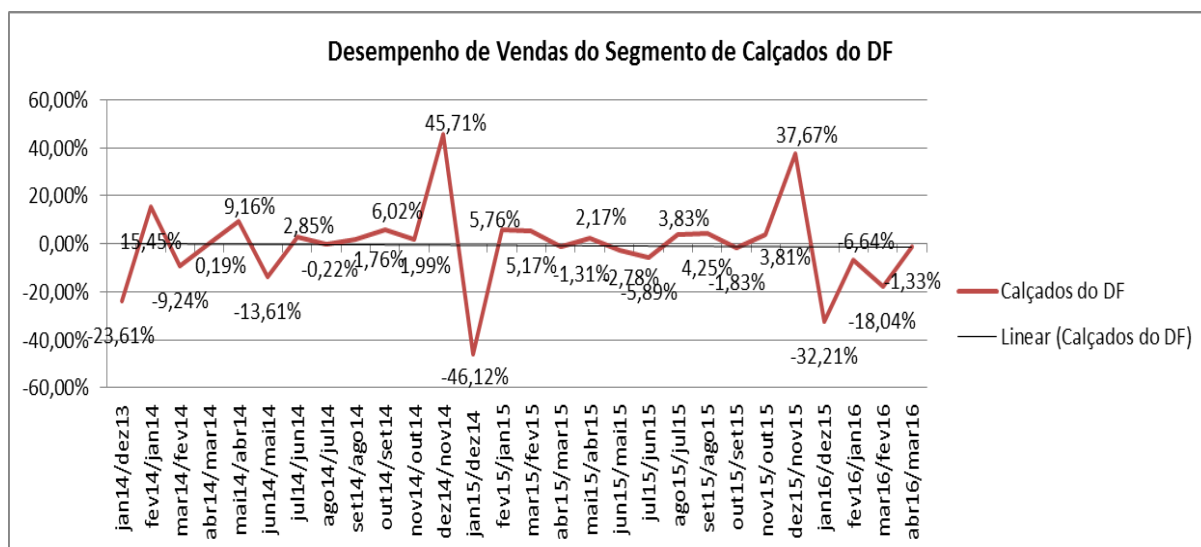


Gráfico 11 - Desempenho de vendas do comércio de varejo no segmento de calçados do Distrito Federal

Fonte: Fecomércio – DF (2016)

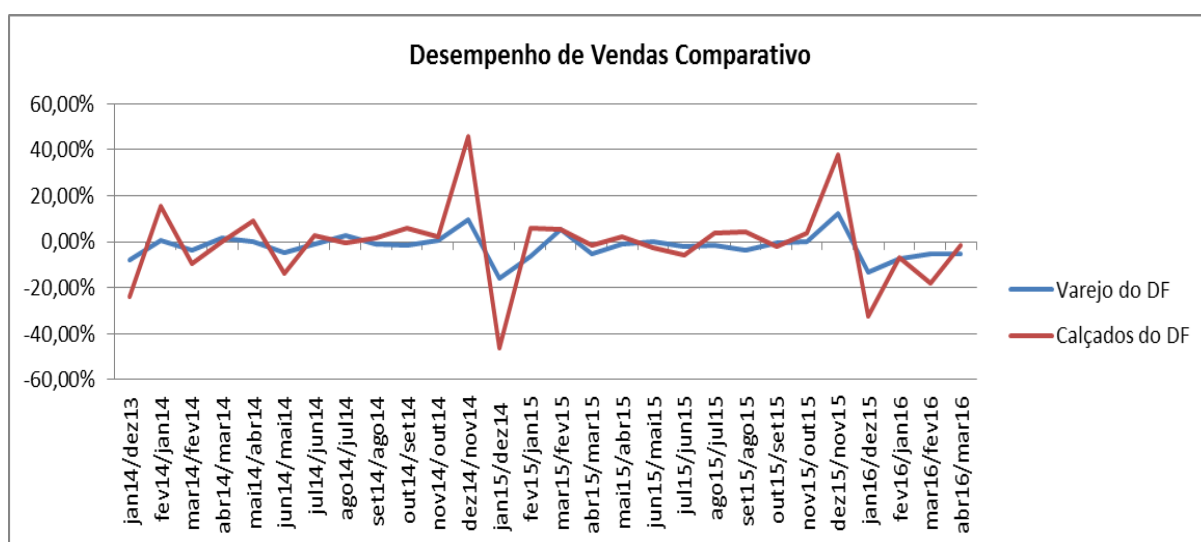


Gráfico 12 - Comparativo de vendas do varejo geral e do segmento de calçados do Distrito Federal

Fonte: Fecomércio – DF (2016)

A queda observada no mês de janeiro tanto nos anos de 2014 e de 2015 quanto no ano de 2016 ocorre devido ao comportamento sazonal de vendas, uma vez que janeiro não consegue acompanhar o nível de vendas de dezembro. Tomando como base os dados disponibilizados pelo Instituto Fecomércio - DF, o mês de janeiro de 2014 comparado a dezembro de 2013 apresentou uma redução nas vendas de -7,99% e janeiro de 2015 com relação a dezembro de 2014 apresentou uma queda -15,68%, já janeiro de 2016 comparado a dezembro de 2015 obteve redução de -10,93%.

No início de 2015 alguns fatores influenciaram fortemente o nível de consumo dos consumidores, afetando as micro, pequenas e médias empresas do Distrito Federal. Segundo dados do Instituto Fecomércio - DF, são eles:

- O aumento da taxa Selic de 11,75% para 12,25% tornando os recursos de linha de crédito para investimentos e capital de giro mais caro;
- Índice de Preço do Consumidor – Classe 1 (IPC-C1) – famílias que ganham até 2,5 salários – chegando a +2% no mês de janeiro e o IPC-BR – sobre todas as classes de renda – chegando a +1,73%, tornando o custo de vida mais alto para a população;
- Aumento de 0,59% para 8,88% do preço pago pela energia elétrica, impactando os custos do setor produtivo da economia com energia;
- Aumento de 1,05% para 1,97% dos alimentos comprometendo maior parte da renda do consumidor com o consumo primário;
- Aumento de 0,72% em dezembro para 5,38% em janeiro na logística e transporte o que afeta os custos com o mesmo pelas empresas.

Percebe-se por meio do aumento dos índices dos principais fatores que movem a economia, a germinação de um contexto diminuindo o poder de compra do consumidor o forçando a consumir menos.

No segmento de calçados houve a típica queda após o período natalino em todos os anos observados. No mês de dezembro de 2014 comparado a novembro de 2014 o volume de vendas cresceu 45,71%, no entanto, de janeiro de 2015 com relação a dezembro de 2014 as vendas diminuíram 46,12%, o que ao considerar a inflação percebe-se a retomada do nível de vendas. Ao observar as vendas de dezembro de 2015 com relação a novembro de 2015 repara-se um crescimento de 37,67%, por outro lado, as vendas de janeiro de 2016 comparadas a dezembro de 2015 caíram 32,21%. Apesar de o nível de vendas não retomar o seu patamar anterior, percebe-se que os consumidores estão menos sensíveis às épocas comemorativas ao longo do ano.

Em fevereiro de 2014 percebe-se que as vendas do comércio do Distrito Federal se recuperaram da queda sazonal de janeiro. Considera-se que esse aumento ocorreu devido ao retorno às aulas movimentando, assim, os segmentos de papelaria, livraria e calçados.

Entretanto, em fevereiro de 2015 a recuperação das vendas do varejo foi menor do que em 2014, apresentando ainda indicadores negativos no nível de vendas do comércio. Esse comportamento, se compararmos com 2014, resulta de mais alguns fatores, além dos já citados. São eles:

- Crescimento da inflação;
- Maior alta do dólar, alcançando a taxa de R\$ 2,89 para cada real;
- Fluxo cambial negativo em fevereiro na ordem de US\$ 1.142 bilhões;
- Índice de confiança da indústria cai de 102,2 para 83 pontos;
- Índice de confiança do comércio em 8,8% com registro de falta de expectativa para o futuro;
- Elevação do Risco Brasil

Outro motivo o qual podemos associar ao baixo nível de vendas nos primeiros meses do ano são as obrigações tributárias as quais todo consumidor arca nos meses de janeiro, fevereiro e março, o que afetam o seu comportamento de compra.

Apesar da crise existente no cenário econômico, o segmento de calçados apresentou comportamento diferente devido ao retorno às aulas e às promoções e ofertas realizadas pelos micro, pequenos e médios empreendedores do segmento. Acredita-se que os empresários aliam o retorno às aulas para realizar as promoções a fim de causar maior impacto positivo nas suas vendas.

Em fevereiro de 2016 as vendas do varejo do Distrito Federal não conseguem alcançar o patamar positivo, encontrando-se ainda em níveis negativos, apesar disso ainda houve crescimento de 5,88 pontos percentuais de janeiro de 2016 para fevereiro do mesmo ano, indicando o esforço dos empresários para superar o baixo índice de vendas.

Nos meses de março o desempenho de venda foi diferente nos três anos analisados. No ano de 2014 o desempenho foi -3,61% comparada ao mês de fevereiro. A explicação para essa queda é devido o feriado de carnaval ter caído no início do mês. Dessa forma, muitos aproveitaram os dias para viajar, ao invés, de ficar na cidade, de acordo com o Instituto Fecomércio - DF.

Em março de 2015, ao contrário de 2014, o desempenho de vendas do comércio do Distrito Federal apresentou um crescimento nas vendas chegando no patamar de 5,44% positivo.

O ano de 2016 não acompanhou o nível de vendas do mesmo mês do ano anterior, apresentando índice negativo de vendas na ordem de -5,30%.

O segmento de calçados acompanhou os índices positivos e negativos do comércio do Distrito Federal referentes a cada ano, ou seja, como em 2014 as vendas do comércio geral alcançaram o eixo positivo, as vendas do segmento de calçados também, assim o mesmo raciocínio é levado em consideração nos anos seguintes.

Após a exposição do desempenho de vendas do primeiro trimestre de cada ano, deve-se dar atenção ao ano de 2016, pois nenhum dos três meses desse ano apresentou vendas positivas o que indica a dificuldade dos empresários reverterem o pessimismo da economia.

O mês de abril de 2014 apresentou desempenho de vendas no eixo positivo, na ordem de 1,68% recuperando-se da queda ocorrida no mês de março. No entanto, no ano seguinte, o mês de abril com relação a março apresenta queda das vendas para -5,18% indicando que o crescimento ocorrido no mês anterior não se sustentou.

Abril de 2016 segue a tendência negativa de vendas do primeiro semestre se recuperando levemente ao variar de -5,30 para -5,04.

O mês de maio, tradicionalmente conhecido como a segunda melhor data para os comerciantes ficando atrás somente do Natal, não movimentou significativamente as vendas da região, nos anos de 2014 e 2015. Em 2014, houve decréscimo das vendas comparando-as ao mês de abril de 1,68% para 0,20%. Em 2015, apesar da alta expectativa de vendas, o crescimento não foi o suficiente para atingir o eixo positivo, dessa forma, a variação foi de -5,18% para -0,79%. Os dados de maio e dos meses seguinte de 2016 não foram disponibilizados pelo Instituto Fecomércio - DF, restringindo a pesquisa até o mês de abril de 2016.

Diferente das vendas consolidadas do comércio de diversos segmentos, o segmento de calçados apresentou resultados positivos no mês de maio nos anos de 2014 e 2015. Em 2014, o resultado das vendas de calçados foi expressivo apontando um índice na casa dos 9,16%. Em 2015, o resultado foi menor, mas se manteve no eixo positivo na ordem de 2,17%. Percebe-se, portanto, que o ramo de calçados movimenta a compra referente ao dia das mães, apontando ser uma das principais opções de compra para presente.

O segmento de calçados em 2014 não conseguiu manter o nível de vendas do mês anterior apresentando desempenho menor do que o mês de maio – mês anterior a junho – na casa de -13,61%. O mesmo ocorre em 2015, no entanto em escalas menores, chegando a -2,78%.

O mês de junho em ambos os anos apresentou índices negativos, indicando nível de venda corriqueiro para o período, apesar de apresentar outra data comemorativa – dia dos namorados. Em 2014, houve queda de 0,20% para -4,72%. Em 2015, apesar do índice negativo, houve pequeno crescimento de alguns pontos percentuais os quais moveram de -0,79 no mês de maio para -0,16 em junho. Portanto, os dados esclarecem que mesmo com a data comemorativa presente no mês de junho os micro, pequenos e médios empreendedores não conseguiram alavancar, nem mesmo permanecer com o nível de vendas do mês anterior.

O desempenho de vendas de julho de 2014 comparado a junho de 2014 no comércio foi de -1,20% e o no ano seguinte, de -2,25%. Isso ocorre em alguns meses, pois alguns setores sofrem fortes quedas nas vendas, principalmente após datas comemorativas, o que influencia os valores consolidados do comércio.

Apesar disso, o segmento de calçados no mês de julho de 2014 se recuperou do baixo nível de vendas do mês anterior, atingindo o indicador de 2,85%. No entanto, em 2015 não ocorreu o mesmo, alcançando índice ainda menor na casa de -5,89%. Segundo o Instituto Fecomércio - DF, a elevação cambial influenciou o preço da matéria prima para a confecção de calçados, encarecendo o valor do produto desde a indústria até o consumidor final.

Em agosto de 2014 as vendas recuperaram o mau desempenho e alcançaram o eixo positivo na casa dos 2,80%. No entanto, agosto de 2015 não acompanhou o

ano anterior permanecendo com desempenho negativo na ordem de -1,27%, mas maior do que o mês de julho. O aumento ocorrido em 2014 e a variação de quase um ponto percentual podem ser explicados pela movimentação no comércio devido ao dia dos pais.

Com relação ao segmento de calçados, agosto de 2014 não manteve o desempenho positivo do mês anterior alcançando -0,22% nas vendas, ao contrário de 2015 quando o desempenho de vendas atingiu o nível de 3,83%.

O mês de setembro de 2014 apresentou redução nas vendas na escala de -0,77%, comparado ao mês anterior. No ano seguinte, a queda nas vendas foi mais acentuada na escala de -3,82%, comparado ao mês anterior.

O segmento de calçados seguiu em ritmo contrário do comércio neste mês, pois apresentou indicadores positivos para o seu desempenho na faixa de 1,76% em 2014 e 4,25% em 2015.

No mês de outubro de 2014, as vendas continuaram com desempenho negativo na escala de -1,44. No ano seguinte, houve reação nas vendas, mas não foi o suficiente a elevar para níveis positivos apresentando um indicador de -0,23%, comparado ao mês anterior.

A partir do mês de outubro de 2014 já houve reação no segmento de calçados quanto ao desempenho de vendas, apresentando indicadores positivos nestes três meses, outubro novembro e dezembro, com o pico de vendas neste último mês, apontando o aquecimento natalino no comércio do Distrito Federal. No entanto, outubro de 2015 não seguiu os feitos do ano anterior e alcançou -1,83% como seu indicador de vendas comparado ao mês anterior.

O resultado do desempenho de vendas em novembro de 2014 indica reação do comércio no melhor período de vendas do ano, apresentando indicador de 0,59% comparado ao mês anterior. No entanto, novembro do ano seguinte continua com desempenho negativo na escala de -0,07%.

Observe que desde o mês de abril de 2015 o desempenho de vendas do comércio apresenta indicadores negativos, demonstrando a desaceleração no ritmo

de compras dos consumidores e os efeitos de medidas econômicas diminuindo o poder de compra do consumidor.

O segmento de calçados em novembro apresenta indicador de 1,99% em 2014 com relação ao mês anterior. Em 2015 há crescimento na ordem de 3,81%, comparado a outubro.

Por fim, o mês de dezembro de 2014 registra crescimento nas vendas na ordem de 9,73%. No ano seguinte o crescimento é mais expressivo na casa dos 12,35%.

O segmento de calçados apresentou crescimento em 2014 na ordem de 45,71% apresentando ser um dos itens de mais consumo no período natalino. Em 2015, o segmento cresceu 37,67%, menor do que ano anterior, mas ainda assim expressivo. Segundo estudos do Instituto Fecomércio - DF, esse comportamento deve-se também pela queda das importações em decorrência do aumento do dólar, dessa forma os produtos nacionais tornaram-se mais competitivos frente aos importados.

No âmbito da economia brasileira, os dados referentes à produção dos bens e serviços nacionais (PIB) demonstraram a queda desse indicador apontando recessão econômica.

Com relação ao desempenho de vendas do Distrito Federal, percebe-se que as datas comemorativas, como dia das mães, dia dos pais e natal costumam movimentar o volume de vendas do varejo e mais ainda o segmento de calçados. Além disso, os dados indicam que nessas datas específicas os calçados são escolhidos como uma das principais opções de presentes.

Ademais, os indicadores econômicos mostram claramente sua influência sob o comportamento de compra do consumidor.

Contudo, observa-se que o comportamento de vendas durante todos os meses observados apresentou retração, indicando que as micro, pequenas e médias empresas do DF estão sendo gradualmente afetadas pela situação a qual o país se encontra. Com isso, ao saber que as conjunturas política e econômica influenciam o comportamento de compra do consumidor e, por conseguinte o desempenho de

vendas das empresas, objetiva-se saber se essas empresas adotam estratégias diante este cenário, quais são e se elas tem gerado resultados.

4.2 Estratégias das micro, pequenas e médias empresas do segmento de calçados

A primeira variável trata do quanto os respondentes consideram incentivar o desenvolvimento pessoal e/ou profissional dos colaboradores. O gráfico abaixo representa a frequência de respostas obtidas no item, resultando na média de 4,08 e desvio padrão de 0,954. Como o desvio padrão ficou abaixo de um, pode-se utilizar a média como representação da amostra, indicando que os respondentes frequentemente incentivam seus colaboradores. Na segunda variável houve uma das maiores concordâncias entre os respondentes quanto a percepção do quanto eles buscam as tendências do mercado em que atuam, o que para eles ocorre com bastante frequência, como pode-se perceber por meio da média de 4,68 e desvio padrão de 0,69.

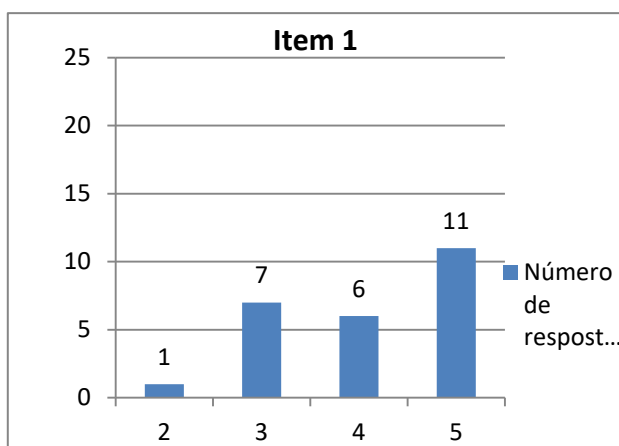


Gráfico 13 – Variável 1: Incentivo continuamente o desenvolvimento pessoal/ profissional dos colaboradores.

Fonte: A autora (2016)

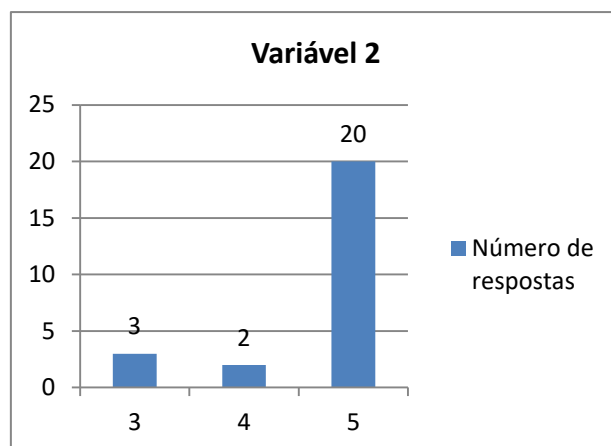


Gráfico 14- Variável 2: Busco as tendências do mercado em que atuo.

Fonte: A autora (2016)

As variáveis 3 e 4 apresentaram média de 4,64 e 4,67 e desvio padrão de 0,70 e 0,482, respectivamente indicando que os respondentes consideram que frequentemente são flexíveis a mudanças e sugestões e que utilizam as informações disponíveis para melhorar o desempenho da empresa.

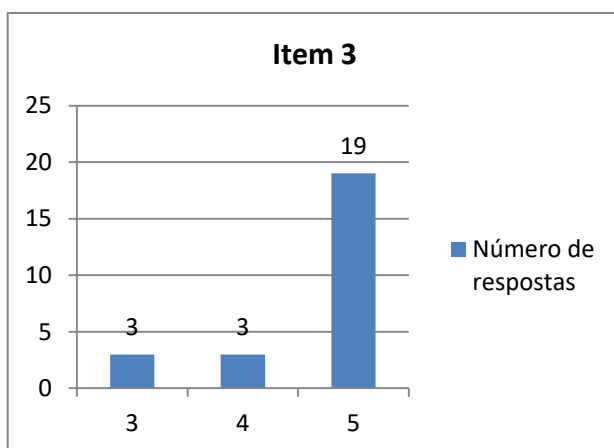


Gráfico 15 – Variável 3: Sou flexível e aberto às mudanças e sugestões.

Fonte: A autora (2016)

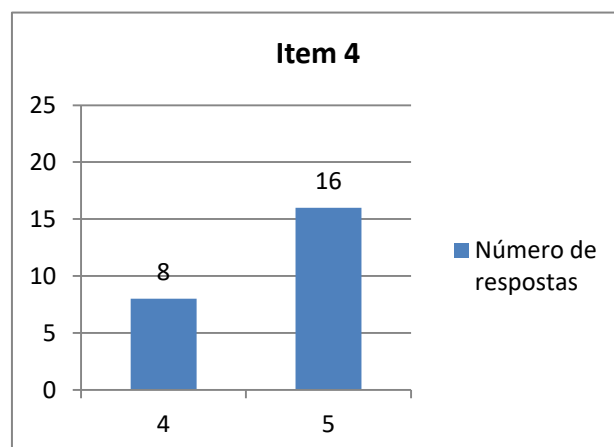


Gráfico 16 – Variável 4: Utilizo as informações disponíveis para melhorar o desempenho da empresa.

Fonte: A autora (2016)

A variável 5 a qual representa o quanto os respondentes acreditam ter conhecimentos da conjuntura econômica, política e social do mercado em que atuam obteve média 4,32 e desvio padrão de 0,90, indicando que eles acreditam estar cientes dos últimos acontecimentos. No entanto, a variável 6 apresentou discrepância nas respostas, como pode-se perceber a partir do desvio padrão no valor de 1,013, indicando que para os respondentes há divergências quanto a percepção do quanto os colaboradores permitem à empresa obter desempenho de vendas superior ao dos concorrentes. Para 8 empresas, de acordo com seus gerentes e proprietários, as vezes ou raramente os colaboradores permitem às empresas ganhos superiores, por outro lado, para 16 empresas os colaboradores são considerados peças chave no desempenho de vendas. Apesar da divergência, a média do item é 3,88 e a moda 4 o que indica que, para a maioria, os colaboradores são importantes.

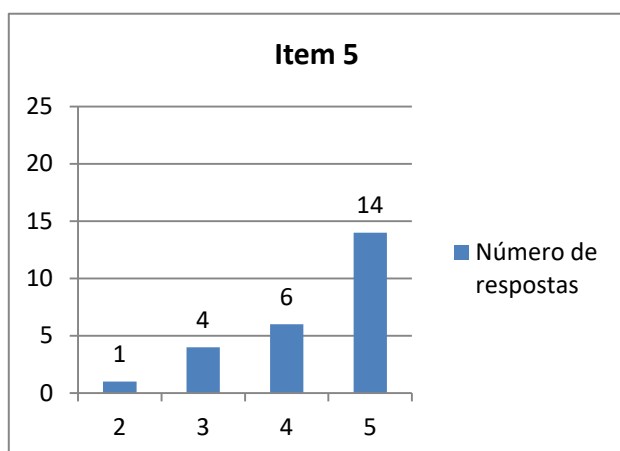


Gráfico 17 – Variável 5: Tenho conhecimento da conjuntura econômica, política e social do mercado em que atuo.

Fonte: A autora (2016)

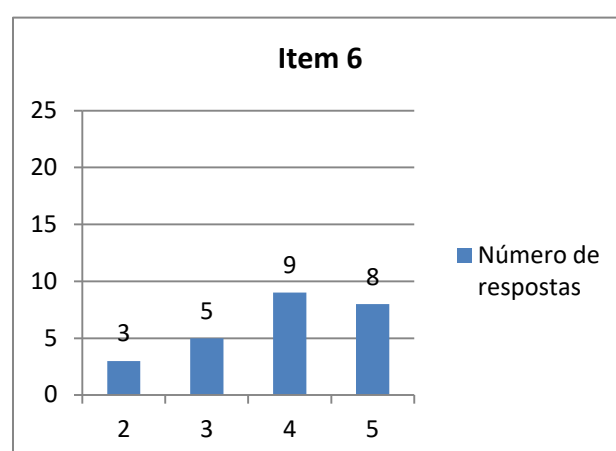


Gráfico 18 – Variável 6: Os colaboradores permitem à empresa ter o desempenho de vendas superior ao dos concorrentes.

Fonte: A autora (2016)

A variável 7 a qual corresponde a percepção dos respondentes quanto a buscar treinamento e aprendizado apresentou divergências resultando no desvio padrão no valor de 1,091, média 3,88 e moda 5. A partir do gráfico pode perceber as diferenças de opinião, indicando que para 10 respondentes a busca ocorre raramente ou as vezes e para as 15 restantes a busca é frequentemente ou sempre. A variável 8 também apresentou discrepância nas percepções de cada um resultando no desvio padrão no valor de 1,106, média 4,16 e moda 5. Poucos – no caso 5 – nunca, raramente ou às vezes disseminaram a visão estratégica, no entanto a grande maioria frequentemente ou sempre dissemina. Dessa forma, pode-se considerar a moda como representativa na amostra, indicando que muitos disseminam a visão estratégica da empresa.

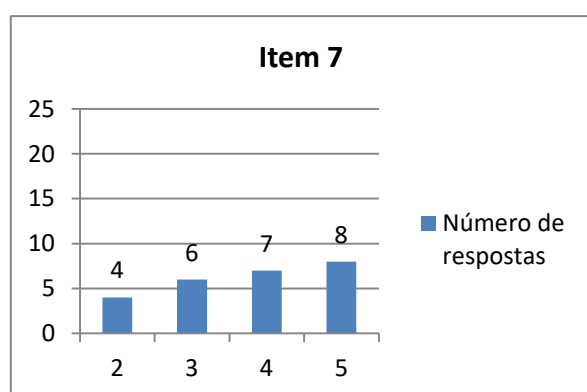


Gráfico 19 – Variável 7: Busco treinamento e aprendizado.

Fonte: A autora (2016)

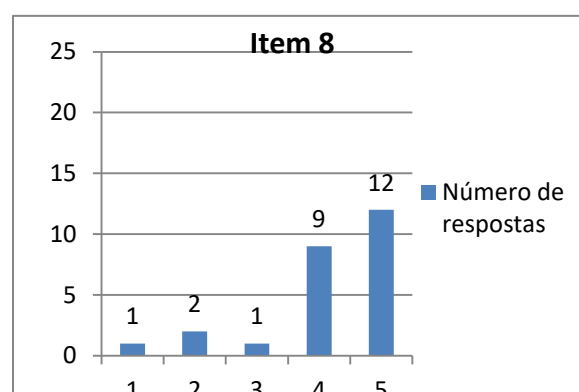


Gráfico 20 – Variável 8: Costumo disseminar a visão estratégica da empresa aos colaboradores.

Fonte: A autora (2016)

A variável 9 está relacionada ao grau de conhecimento das empresas quanto as preferências, necessidades e desejos dos clientes a qual não houve grande variação nas respostas, indicando que a média pode ser levada em consideração. Desse modo, a média equivale a 4,52 e o desvio padrão a 0,77 representando que os respondentes consideram ter conhecimento das preferências de seus clientes. A variável 10 também está relacionada ao conhecimento dos respondentes, mas neste caso refere-se aos fornecedores, seus produtos e qualidades cujo conhecimento das empresas também não houve divergências. Portanto, elas consideram ter bastante conhecimento dos fornecedores e dos seus produtos e competências, indicado pela média no valor de 4,68 e desvio padrão de 0,627.

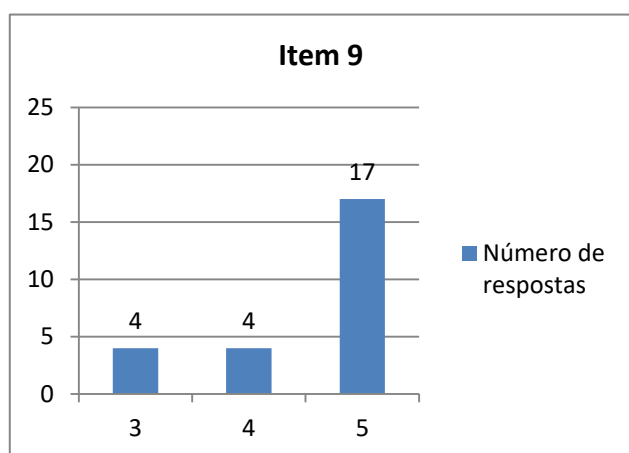


Gráfico 21 – Variável 9: Conheço as preferências, necessidades, desejos, anseios dos clientes.

Fonte: A autora (2016)

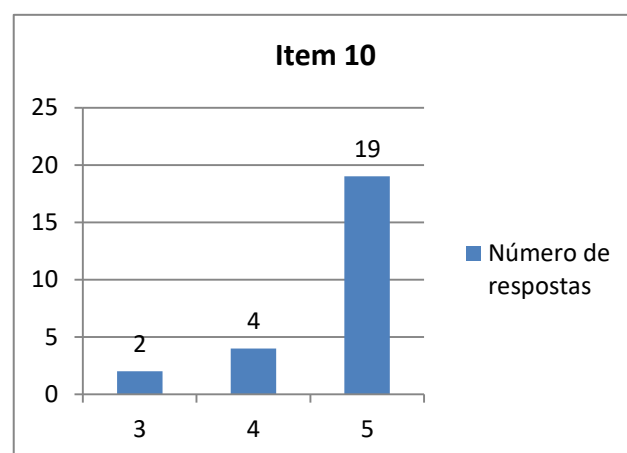


Gráfico 22 – Variável 10: Conheço os fornecedores, seus produtos e qualidades.

Fonte: A autora (2016)

Os gerentes e proprietários consideraram que acompanham o desempenho da empresa por meio de indicadores resultando na média da variável 11 no valor de 4,40 e desvio padrão de 0,957. Ao contrário do item 11, a variável 12 não apresentou concordância entre os respondentes indicado pelo desvio padrão no valor de 1,090, média de 4,33 e moda 5. Um respondente deixou o item em branco, alguns consideraram que nunca, raramente ou às vezes têm conhecimento dos concorrentes, seus produtos, qualidades e capacidades e o restante – no caso 20 respondentes – acreditam frequentemente ter conhecimento.

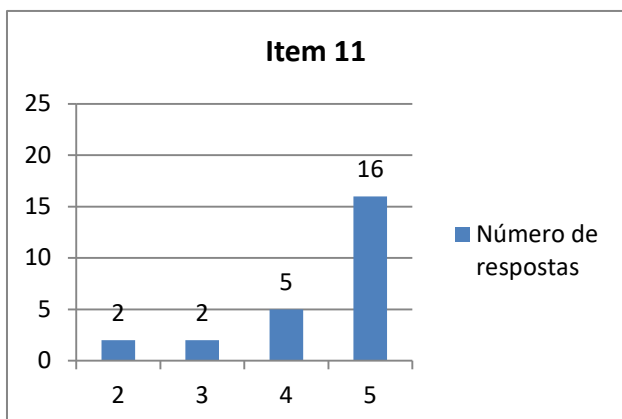


Gráfico 23 – Variável 11: Acompanhamento por meio de indicadores o desempenho da empresa.

Fonte: A autora (2016)

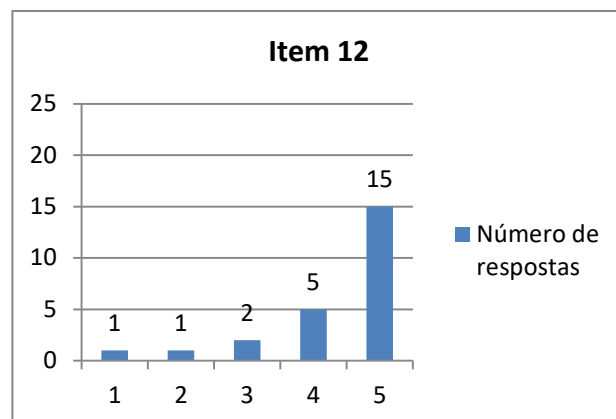


Gráfico 24 - Variável 12: Conheço os concorrentes, seus produtos, qualidades e suas capacidades.

Fonte: A autora (2016)

A variável 13 apresentou realidades divergentes entre as empresas quanto à aplicação de parte dos recursos para investimentos em estrutura, como pode ser percebido por meio do desvio padrão no valor de 1,354, média de 3,60 e moda 5. Quase metade dos gestores e proprietários veem que nunca, raramente ou às vezes não destinam os recursos para tais fins e o restante frequentemente ou sempre destinam, demonstrando realidades discrepantes entre as empresas pesquisadas. Na variável 14, os respondentes também apresentaram opiniões diferentes quanto a utilização de técnicas e ferramentas de gestão que auxiliam o desempenho da empresa representado pelo desvio padrão de 1,201, média 3,88 e moda 5. Dessa forma, nem todos utilizam técnicas e ferramentas de gestão as quais possam auxiliar na tomada de decisões das empresas.

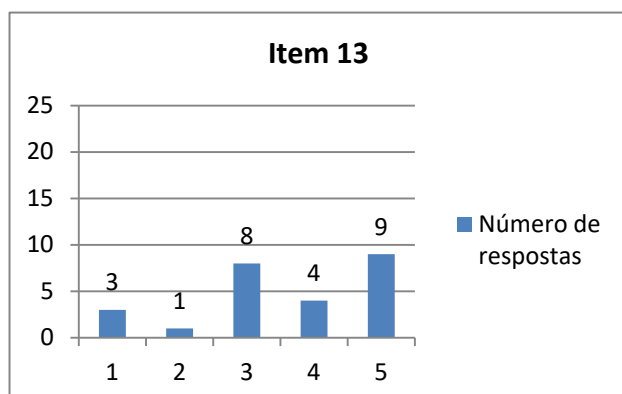


Gráfico 25 – Variável 13: Destino uma parte dos recursos da empresa para investimentos em estrutura (máquinas, equipamentos, instalações, tecnologia, etc).

Fonte: A autora (2016)

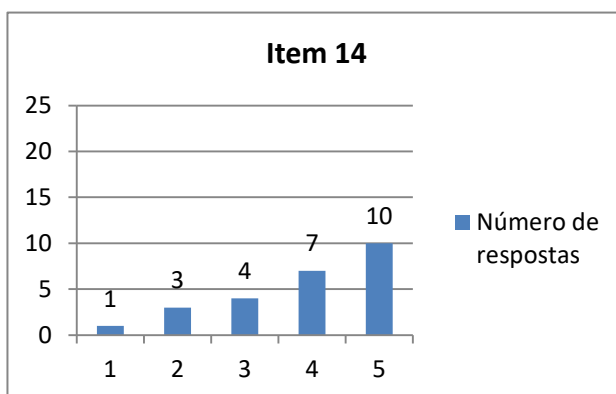


Gráfico 26 – Variável 14: Utilizo técnicas e ferramentas de gestão que auxiliam no desempenho da minha empresa e em suas diversas áreas específicas (sistema de qualidade, marketing, gestão de pessoas, informática, financeira, etc.).

Fonte: A autora (2016)

Quanto a variável 15, os respondentes consideram que há diferenciação de serviços/produtos no ramo de atuação das empresas, como indica a média 4,36, desvio padrão de 0,86. A variável 16 foi a que apresentou maior concordância entre os respondentes, representado pelo menor desvio padrão da pesquisa com o valor de 0,491, média de 4,83 e moda 5. Para os respondentes a intensidade de competição no segmento em que atuam é bastante alta.

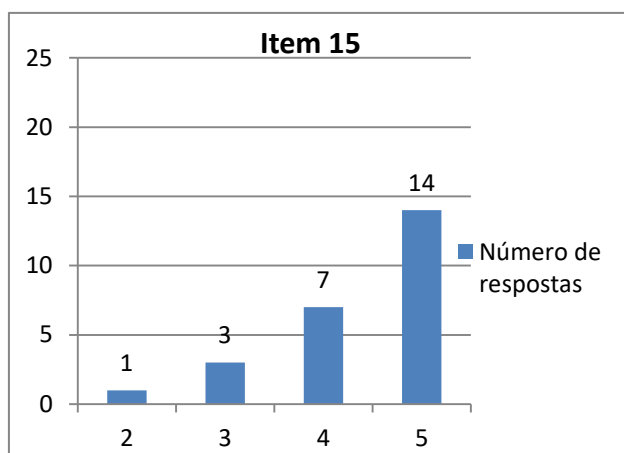


Gráfico 27 – Variável 15: A diferenciação de serviços/produtos é alta no ramo em que atua.

Fonte: A autora (2016)

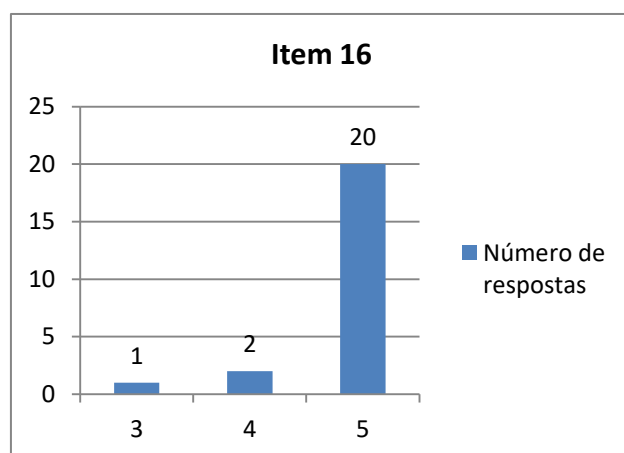


Gráfico 28 – Variável 16: A intensidade de competição é alta no ramo em que atua.

Fonte: A autora (2016)

A variável 17 apresentou discrepância entre as percepções dos respondentes indicada pelo desvio padrão de 1,18, média 3,68 e moda 5. Para 11 respondentes nunca, raramente ou às vezes existe ameaça de produtos ou serviços substitutos no segmento em que atuam, no entanto, para a maioria existe bastante ameaça. No item 18 também não houve concordância entre os respondentes o que acarretou no desvio padrão de 1,367, média de 3,96 e moda no valor 5. Isso significa que para algumas empresas não há várias opções de fornecedores para o mesmo produto, quanto que para o restante das empresas existem vários fornecedores para o mesmo produto.

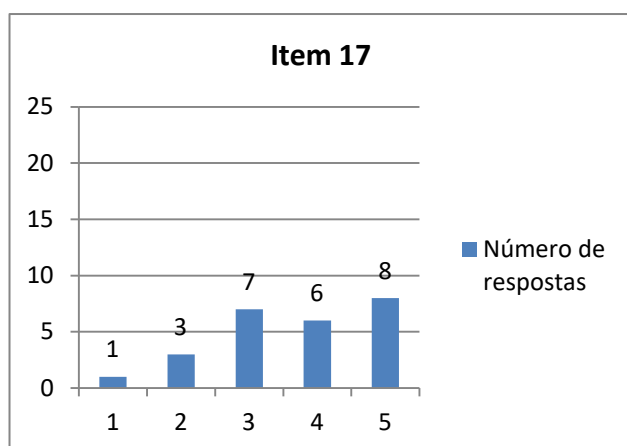


Gráfico 29 – Variável 17: A ameaça de serviços / produtos substitutos é alta no ramo em que atuo.

Fonte: A autora (2016)

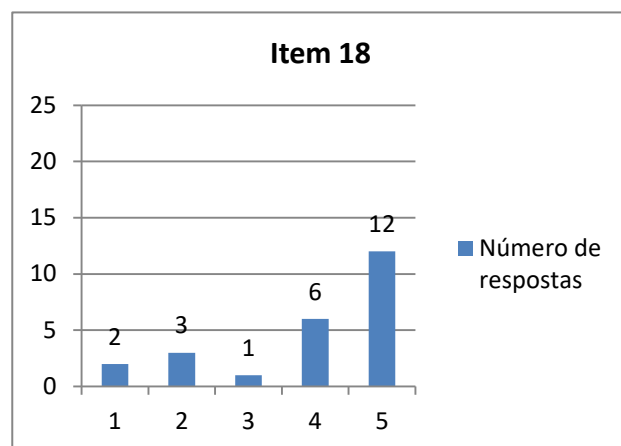


Gráfico 30 – Variável 18: Tenho várias opções de fornecedores para um mesmo produto / serviço de mercado.

Fonte: A autora (2016)

A variável 19 corresponde ao poder de negociação dos clientes os quais foram considerados com alto poder de negociação, como pode-se perceber a partir da média 4 e desvio padrão de 0,957. Outro item que apresentou concordância entre os respondentes foi a variável 20 a qual corresponde ao capital de investimento no segmento. Os participantes da pesquisa, em sua grande maioria, consideram que o capital é frequentemente alto.

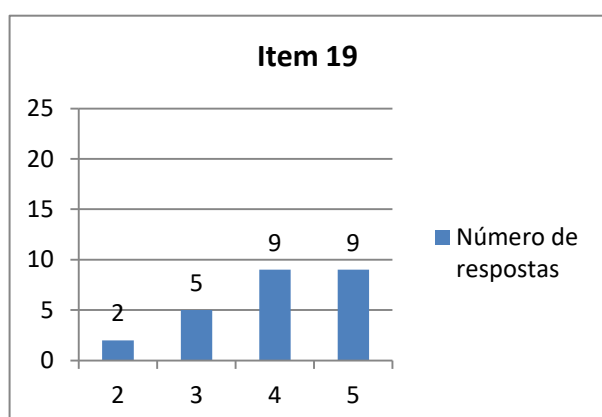


Gráfico 31 – Variável 19: O poder de negociação dos clientes é alto no ramo em que atuo.

Fonte: A autora (2016)

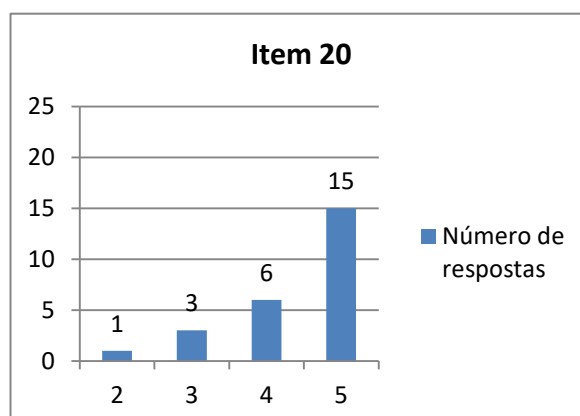


Gráfico 32 – Variável 20: O investimento do capital no ramo que atuo é alto.

Fonte: A autora (2016)

A variável 21 representa a busca dos gerentes e proprietário em atender as necessidades e desejos dos clientes, introduzindo novos produtos e serviços. Desse modo, eles consideram que frequentemente buscam atender os desejos dos seus clientes, como pode-se perceber por meio da média no valor de 4,52 e desvio padrão de 0,823. No entanto, a variável 22 apresentou divergências entre algumas empresas ao demonstrar que não há facilidade ao negociar com os fornecedores. A moda neste item foi diferente de todas anteriores com o valor 3, comprovando a dificuldade que grande parte das empresas têm em negociar. O gráfico facilita a visualização das respostas e nos mostra a divergência. Dessa forma, o item apresentou média de 3,68, desvio padrão de 1,03.

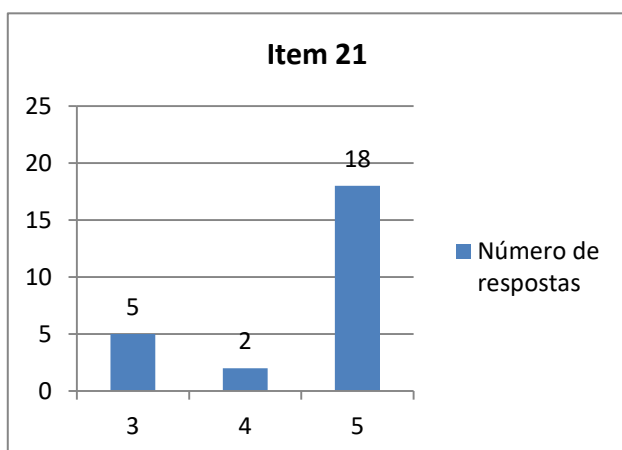


Gráfico 33 – Variável 21: Busco atender os desejos, hábitos, e necessidades dos meus clientes, desenvolvendo novos produtos / serviços quando necessário.

Fonte: A autora (2016)

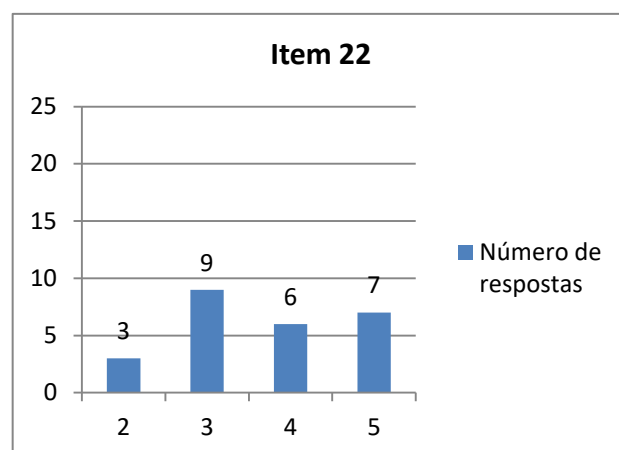


Gráfico 34 - Variável 22: Negocio facilmente com meu (s) fornecedor (es).

Fonte: A autora (2016)

O item 23 corresponde à percepção dos respondentes quanto à diferenciação dos seus produtos e serviços em comparação com os dos seus concorrentes. Nesta variável, os gerentes e proprietários acreditam trabalhar com produtos diferenciados dos seus concorrentes, como demonstra a média no valor de 4,63 e desvio padrão de 0,711. O item 24 apresentou desvio padrão no valor de 1,364, média de 4,12 e moda de 5, indicando diferentes percepções quanto a ameaça de novos concorrentes no segmento. Sete respondentes consideram que nunca, raramente ou às vezes existe ameaça de novos entrantes no mercado, enquanto que para a maioria existe ameaça. Talvez esses poucos que divergem acreditam que devido à

crise econômica a ameaça seja menor, por outro lado, a maioria acredita que há sempre ameaça de novos concorrentes.

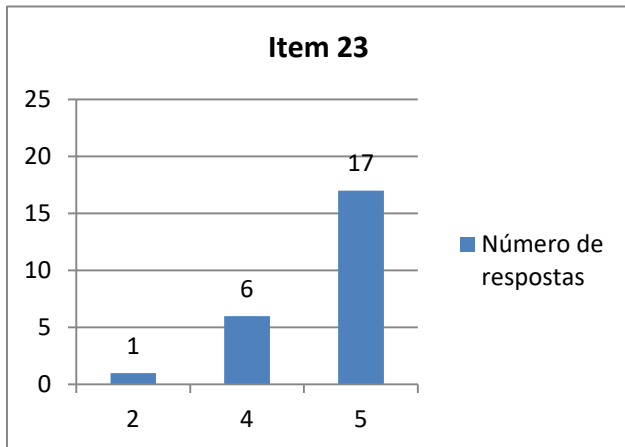


Gráfico 35 – Variável 23: Ofereço produtos/serviços diferenciados dos ofertados pelos nossos concorrentes.

Fonte: A autora (2016)

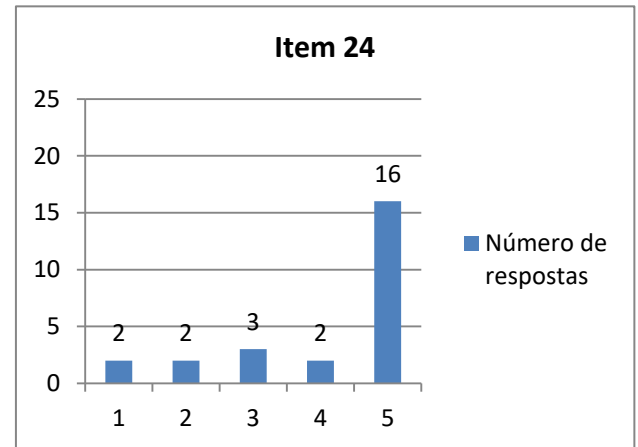


Gráfico 36: Variável 24: Existe ameaça de novos concorrentes no ramo em que atuo.

Fonte: A autora (2016)

O item 25 refere-se ao esforço que as empresas do segmento realizam na divulgação de seus produtos ou serviços. Desse modo, os respondentes reconhecem que há esforço elevado de divulgação das empresas do segmento, como pode-se perceber pela média no valor de 4,52, desvio padrão de 0,872. O item 26 corresponde à lealdade dos clientes aos produtos e serviços ofertados pelas empresas a ponto de não buscar os produtos e serviços dos seus concorrentes. Neste caso, os respondentes não apresentaram conformidade nas opiniões o que resultou em desvio padrão no valor de 1,028, média de 3,84 e moda 3 e 5. Percebe-se que há divisão de opiniões, indicando que alguns consideram possuir clientes leais e outros acreditam que nem sempre seus clientes são leais.

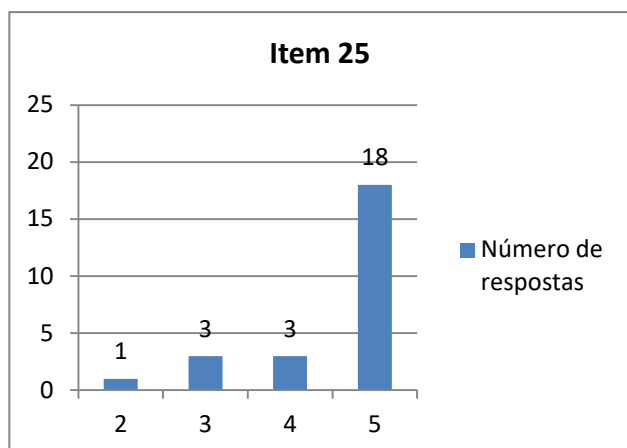


Gráfico 37 – Variável 25: Nesse ramo de atividade, as empresas que nele atuam fazem um esforço elevado de divulgação de produtos/serviços (exemplo: propaganda, promoções, etc.).

Fonte: A autora (2016)

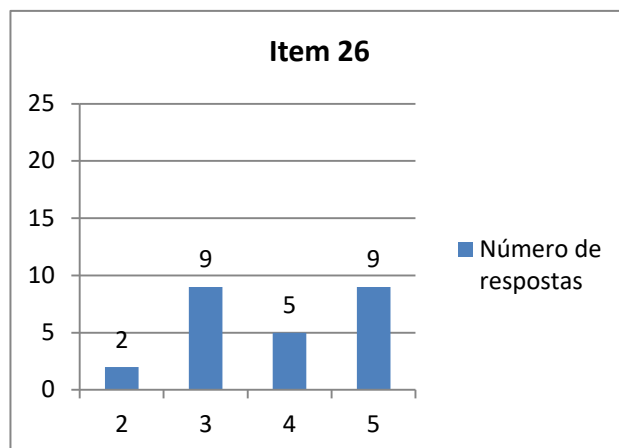


Gráfico 38 – Variável 26: Os clientes são bastante leais aos produtos / serviços ofertados por minha empresa e não buscam por outros produtos / serviços com muita frequência.

Fonte: A autora (2016)

O item 27 está relacionado à percepção dos respondentes com relação ao custo/benefício dos preços dos produtos. Para eles, os preços frequentemente transmitem essa relação aos clientes, como pode-se perceber por meio da média no valor de 4,46 e desvio padrão de 0,833. O item 28 corresponde às condições de pagamento ofertadas pelas empresas comparadas as dos concorrentes. Neste caso, houve divergências nas respostas demonstradas pelo desvio padrão de 1,02, média de 3,96 e moda no valor 5.

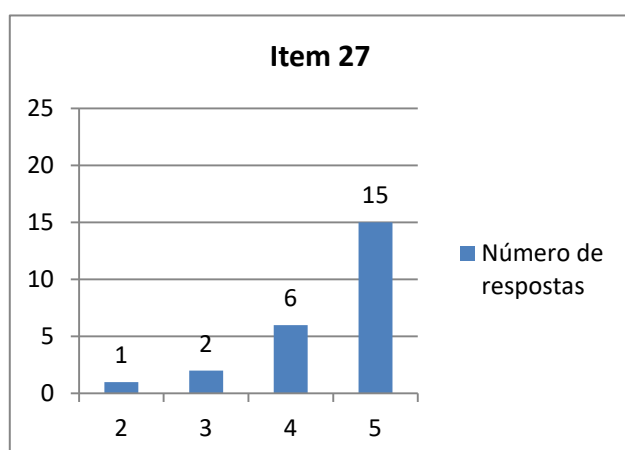


Gráfico 39 – Variável 27: Os preços transmitem a relação de custo/benefício aos clientes.

Fonte: A autora (2016)

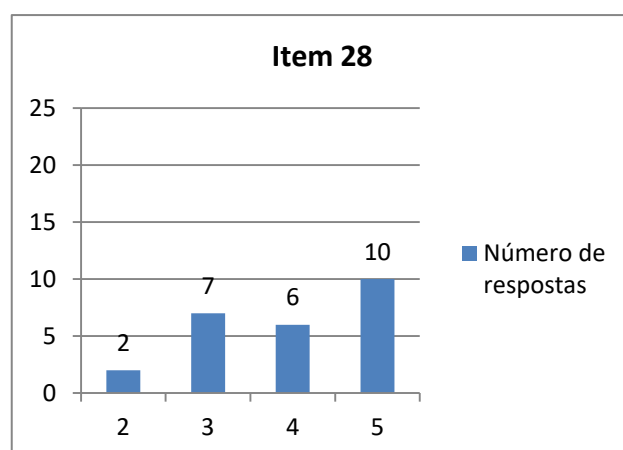


Gráfico 40 – Variável 28: As condições de pagamento ofertadas são melhores que as dos concorrentes, em termos de prazo e quantidade de parcelas de pagamento e instrumentos de crédito (cartão de crédito, carnê, etc.).

Fonte: A autora (2016)

A variável 29 corresponde à percepção dos respondentes quanto às vantagens (prêmio ou promoção) oferecidas pela sua empresa comparadas as dos concorrentes. Os respondentes concordam que às vezes oferecem vantagens mais interessantes que os seus concorrentes, resultando em média no valor de 3,68 e desvio padrão de 0,945. O item 30 apresentou a menor média da pesquisa no valor de 2,44, o maior desvio padrão no valor de 1,555 e a única moda no valor 1. Os resultados demonstram que a maioria das empresas – no caso 17 – nunca, raramente ou as vezes realizam vendas via telefone, internet ou aplicativos e o restante – no caso 8 – frequentemente ou sempre realizam.

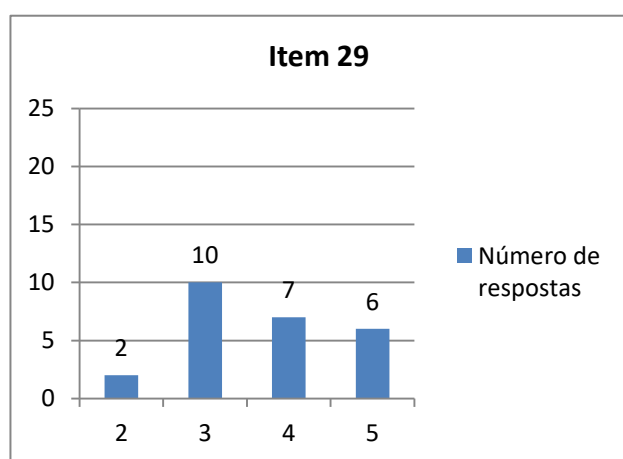


Gráfico 41 – Variável 29: As vantagens (prêmio e/ou Promoção) oferecidas são mais interessantes que as dos concorrentes.

Fonte: A autora (2016)

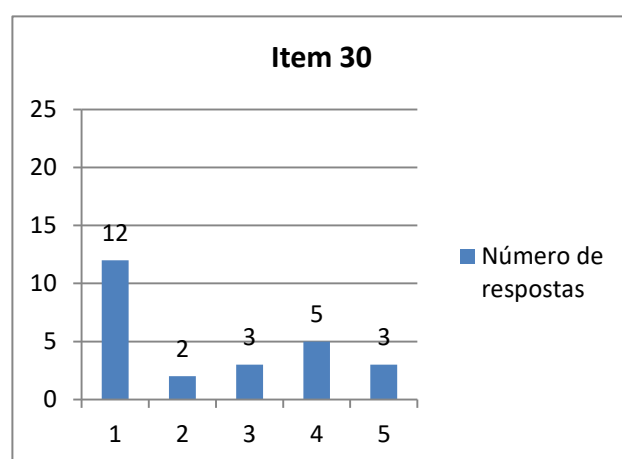


Gráfico 42 – Variável 30: Realizo vendas via internet, telefone, aplicativos etc.

Fonte: A autora (2016)

A variável 31 corresponde à imagem da empresa ser superior ao dos concorrentes. Os respondentes consideram que a imagem é razoavelmente forte indicada pela média de 3,88, desvio padrão de 0,881. O último item apresentou alta discrepância nas respostas, como pode-se perceber por meio do desvio padrão no valor de 1,441, média de 3,08 e moda no valor 3. Isso indica que maior parcela das empresas da pesquisa não costuma realizar ou realizam às vezes pesquisa de satisfação com seus clientes.

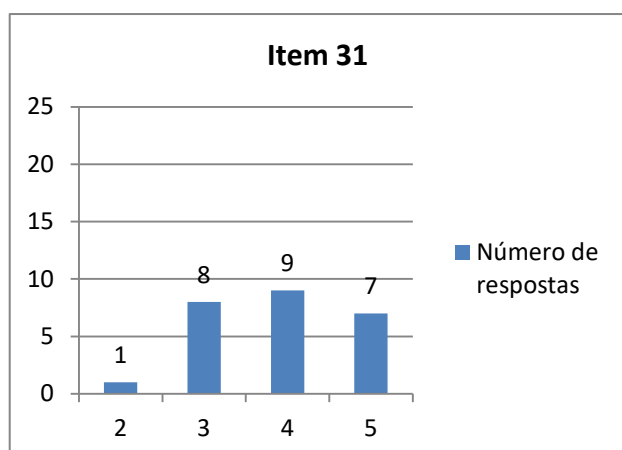


Gráfico 43 – Variável 31: A imagem da empresa é forte, ou seja, a imagem dos produtos e serviços é considerada superior aos dos concorrentes.

Fonte: A autora (2016)

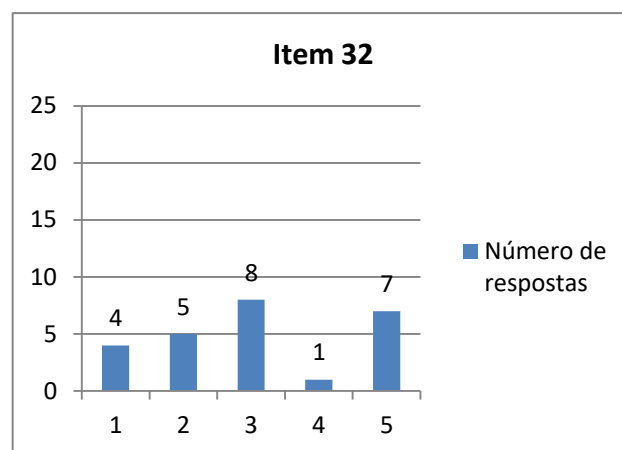


Gráfico 44 – Variável 32: A empresa faz pesquisa de satisfação com os clientes.

Fonte: A autora (2016)

Com base no conteúdo que foi exposto, a próxima subseção apresenta a discussão dos resultados.

4.3 Discussão

Os resultados demonstram que os proprietários e gerentes buscam informações e têm conhecimento dos últimos acontecimentos políticos e econômicos e como isso pode afetar o desempenho da empresa, assim como também empenham esforços elevados para se manter atualizados das tendências do segmento de calçados. Por outro lado, os resultados demonstram que apesar de eles se considerarem bem informados, nos últimos anos os mesmos não têm procurado o desenvolvimento pessoal por meio de aprendizado e treinamento, apesar deles incentivarem o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

De acordo com a literatura abordada sobre inovação, conhecimento e aprendizagem, é possível utilizar as informações e o conhecimento como vantagem competitiva. Cohen e Levinthal (1990) chamam de capacidade absorptiva o conhecimento que pode ser empregado para impulsionar uma inovação. Para eles,

qualquer conhecimento prévio permite que seja aplicado para fins comerciais. Porém, os resultados indicam que os gerentes e proprietários não utilizaram as informações a fim de adquirir vantagem competitiva. Uma hipótese para tal fato pode ser que devido o nível de escolaridade ser igual entre muitos respondentes, o nível de conhecimento pode ser também semelhante entre eles o que não ocasiona diferenciação por meio da utilização dos conhecimentos e informações. Ou as informações disponíveis não são suficientes para se obter vantagem competitiva superior.

Os respondentes consideraram que têm conhecimento das necessidades e desejos dos clientes assim como buscam atendê-los desenvolvendo novos produtos ou serviços, se necessário. No entanto, reconhecem que os clientes não são leais aos produtos e serviços ofertados pela empresa, indicando falha na fidelização dos clientes, pois se por um lado as empresas acreditam conhecer os clientes e seus desejos e por outro reconhecem que os mesmos não são leais conclui-se que existem lacunas dentro da empresa que impedem a lealdade deles. Além disso, os resultados demonstraram que as empresas às vezes realizam pesquisa de satisfação com os clientes. Esse resultado é mais um indício para a falha na fidelização, pois as empresas não têm conhecimento se o cliente está satisfeito com as marcas dos produtos trabalhados, com o design, com a numeração disponível na empresa e com o serviço prestado. Dessa forma, percebe-se que apesar de as empresas acreditarem conhecer os clientes, elas na verdade não os conhecem, não estão despendendo esforços para torná-los leais e/ou não possuem programas de fidelização dos clientes.

A literatura da visão baseada nos recursos defende que, para adquirir vantagem competitiva sustentável, as empresas precisam preencher quatro atributos – ser valioso, raro, difícil de imitar e não possuir equivalentes substitutos estratégicos - segundo Barney (1991). Sabendo disso, percebe-se que as empresas não estão empregando esforços para atingir vantagem competitiva sob seus concorrentes. Diante do cenário econômico do país, as empresas deveriam estar à procura de se diferenciar dos seus concorrentes de diversas formas. Nesse caso, as empresas de calçados poderiam realizar um programa de relacionamento com o cliente, com o intuito de identificar as preferências de cada cliente com base nas suas compras, conhecer o ticket médio deles e bonificá-los com prêmios, descontos,

promoções especiais com o objetivo de mostrar ao cliente que é vantajoso comprar de determinada empresa e fazê-lo se tornar um cliente fiel.

Ademais, os respondentes acreditam que os clientes têm alto poder de negociação, transparecendo uma das forças competitivas de Porter – poder de negociação dos clientes – o qual explica que os clientes têm força sob o mercado de calçados, demonstrando desvantagem das empresas.

Com relação aos fornecedores, os respondentes acreditam conhecer seus produtos e capacidades, assim como buscam possuir opções de fornecedores para o mesmo produto. Apesar disso, algumas empresas reconhecem que nem sempre é fácil negociar com eles, enquanto outras disseram ter facilidade. O motivo que possa esclarecer tais divergências é que para as empresas maiores existe maior facilidade de negociação devido ao montante de capital investido, seguindo a lógica do porte da empresa, ao contrário das micro e pequenas que talvez não possuam grande capital para investimento o que acarreta em dificuldades de negociação, confirmando a teoria de Mintzberg (2004) o qual explica que para empresas de pequeno porte o capital é um limitador para concretizar a estratégia por meio do planejamento estratégico.

Uma das forças competitivas – poder de negociação dos fornecedores – está presente novamente indicando que as empresas de calçados, que possuem maior montante de capital para investir, os fornecedores se apresentam mais maleáveis à negociação, enquanto que para as pequenas empresas, eles tentam forçar os preços e se tornam irredutíveis à negociação.

Com relação à concorrência, as empresas acreditam que a intensidade de competição é bastante alta no segmento de calçados e que há forte ameaça de novos entrantes no mercado. Além disso, a maioria acredita conhecer seus concorrentes, seus produtos e capacidades.

A ameaça a novos entrantes apresenta-se como outra fonte de vantagem competitiva, com base no framework de Michael Porter, que corresponde à empresa que entra no segmento para dominar parcela de mercado. Essa ameaça é iminente e as empresas precisam ficar atentas, pois se alguém observar as competências de seus potenciais concorrentes é capaz de entrar no mercado com uma proposta

diferente e tomar parcela do mercado. Por isso, a importância das empresas terem o conhecimento dos seus concorrentes, pois é uma maneira de avaliar as práticas de empresas de sucesso, suas fraquezas e oportunidades do mercado a fim de se diferenciar.

Para os respondentes, os colaboradores nem sempre permitem à empresa possuir desempenho de vendas superior. Para a literatura, os colaboradores são um dos principais ativos que a empresa pode investir e trabalhar, no entanto não foi considerado o diferencial para o desempenho de vendas ser superior.

Quanto à gestão das empresas, apesar das divergências, alguns respondentes acreditam disseminar a visão estratégica da empresa aos colaboradores. Além disso, eles acompanham o desempenho da empresa por meio dos indicadores, no entanto nem todos costumam utilizar técnicas e ferramentas de gestão. Supõe-se que essa divergência pode ser explicada pela escolaridade tanto dos gerentes quanto dos proprietários os quais a maioria possui apenas o ensino médio e poucos têm curso de gestão ou formados em administração. Percebe-se que a falta de conhecimento sobre assuntos relacionados à gestão afetam o desempenho da empresa já que as mesmas poderiam, se possuíssem tal conhecimento, estabelecer estratégias que as pudessem se diferenciar dos seus concorrentes, seja por meio do produto, da rotina e processos, do programa com seus funcionários, uma melhor relação com seus fornecedores, a realização de pesquisa de satisfação, por exemplo.

Com relação ao investimento das empresas de calçados, os respondentes concordam que o capital necessário no ramo é alto e talvez seja por isso que para algumas empresas seja difícil destinar parte dos recursos em estrutura e tecnologia.

Com relação à diferenciação de produtos, os gerentes e proprietários acreditam que no segmento de calçados a diferenciação dos produtos é alta e creem trabalhar com produtos e serviços diferenciados dos concorrentes. No entanto, a percepção obtida ao visitar cada empresa pesquisada foi de similaridade de modelos de produtos, de igualdade das marcas trabalhadas e pouca diferenciação dos produtos. As empresas que procuravam se diferenciar dos seus concorrentes eram franquias ou empresas que tinham a missão e o objetivo bem estabelecidos, se diferenciando na proposta de valor fornecido ao cliente, como por exemplo, empresas que

trabalham com linhas de sapatos mais confortáveis. Uma provável explicação para essa divergência pode estar ligada a alguns respondentes terem indicado que não possuem conhecimento dos seus concorrentes, seus produtos e qualidades, ou seja, as empresas acreditam trabalhar com produtos diferenciados, pois nem todas conhecem as competências de seus concorrentes.

As empresas pesquisadas concordam que nesse segmento de calçados há esforço elevado de promoção dos produtos e serviços, no entanto, reconhecem que as vantagens oferecidas por sua empresa não são tão atraentes quanto às dos seus concorrentes. Observa-se que o único meio utilizado pelas empresas para trazer vantagens ao cliente é por meio da promoção de seus produtos e preços. Tal ação é empregada por todas as empresas, o que evidencia que não estão obtendo vantagem competitiva sustentável, já que a mesma ação é tomada por todas as empresas, segundo a literatura da visão baseada em recursos e da estratégia genérica de diferenciação do posicionamento de Porter.

Os respondentes concordam que os preços de seus produtos transmitem a relação de custo benefício, mas que as condições de pagamento ofertadas por algumas empresas às vezes são melhores do que as empregadas pela própria empresa, enquanto outras consideram que suas condições de pagamento são sempre melhores. O motivo pelo qual causou essa divergência pode ser pelo fato de parcela das empresas reconhecerem que não oferecem condições de pagamento iguais ou melhores que os seus concorrentes, enquanto que a outra parcela reconheça que possui melhores condições de pagamento que os seus concorrentes. Assim, parte dos respondentes reconhece a existência das condições aplicadas pelas outras empresas.

Os respondentes não demonstraram concordância quanto à ameaça de produtos e serviços substitutos no segmento. Os produtos substitutos encontrados por outra empresa ocupam o lugar dos esforços realizados por uma organização de tentar atingir um *mix* de recursos estratégicos, de acordo com a literatura baseada nos recursos. Dessa forma, parte dos respondentes não acredita na ameaça de produtos substitutos, enquanto outra parte acredita.

E por fim, um dos resultados intrigantes da pesquisa é com relação às vendas das empresas as quais mostraram não realizar vendas via outros métodos, apenas

presencial, indicando que não estão tentando expandir os métodos de vendas e procurar alternativas para chegar até seus clientes ou potenciais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A observação do atual cenário econômico e político do Brasil instigou a curiosidade de saber como as empresas estariam sobrevivendo a tal conjuntura, como elas estariam reagindo e o que elas estariam fazendo para superar os fatos e se destacar diante os concorrentes.

Assim foi como o presente trabalho iniciou-se, com o objetivo de conhecer quais as estratégias das micro, pequenas e médias empresas de áreas administrativas do Distrito Federal. Escolheu-se o segmento de calçados pela maior facilidade de obtenção de dados do segmento e pela percepção de o segmento possuir maior tempo de mercado.

Para tanto, estudou-se sobre estratégias empresariais, suas principais abordagens, o que se entende sobre cada uma delas e os principais ícones de autores que se dedicaram aos estudos de cada abordagem. Além disso, procurou-se abordar as principais características de micro, pequenas e médias empresas.

Acredita-se que os resultados do presente trabalho não podem generalizados para a população da amostra, mas os mesmos abrangeram a maior parte das empresas de calçados das cidades do Gama e Taguatinga, indicando que são representativos para as cidades pesquisadas, ou seja, eles indicam o comportamento da amostra da pesquisa.

A princípio foram utilizados os principais indicadores econômicos a fim de analisar por meio deles a existência ou não de uma crise econômica. Os indicadores utilizados foram o PIB, o índice de emprego formal geral e do comércio no Brasil, o índice do volume de vendas do comércio varejista do Brasil, bem como um indicador regional, o desempenho de vendas do varejo do Distrito Federal e o desempenho de vendas das empresas do segmento de calçados.

A partir disso, observou-se que todos os indicadores apresentaram queda indicando um processo recessivo na economia do país e na região do Distrito Federal. Além disso, constatou-se que o segmento de calçados movimenta as vendas do varejo, ademais, apresenta-se como uma das principais opções de compra do consumidor. Após tais constatações, buscou-se saber o que as empresas estariam fazendo para reagir diante o cenário.

Os resultados sugerem que as empresas têm reagido de modo mimético e isomórfico diante da crise. Constatou-se que os colaboradores não são recursos estratégicos das empresas capazes de trazer vantagem competitiva superior ao dos seus concorrentes. Além disso, viu-se que as empresas não buscam conhecer os seus clientes, apesar de considerarem que os conhecem, ademais, não realizam programas de fidelização com os mesmos, ou não criam um programa de relacionamento com eles. Percebe-se que há dificuldade de negociação com os fornecedores para algumas empresas e alto poder de barganha dos clientes, deixando algumas empresas em uma situação desconfortável quanto ao lucro que pode ser auferido diante da conjuntura. Nem todas as empresas procuram conhecer as capacidades de seus concorrentes, assim como não costumam utilizar técnicas e ferramentas de gestão. Acreditam que trabalham com produtos diferenciados, ao contrário do que foi observado ao visitar cada empresa pesquisada. Procuram se destacar realizando promoção dos seus produtos, no entanto tal ação é prática recorrente de todas as empresas. E por fim, não buscam ampliar sua base de clientes ao realizar vendas por meio de outros métodos.

Meirelles e Camargo (2014) se referem ao trabalho de Winter (2003) cujo autor defende que quando uma organização é baseada apenas em suas capacidades operacionais, essa não é capaz de criar mudanças. “Trata-se de uma organização que sobrevive vendendo o mesmo produto ou serviço para a mesma população de clientes, sem capacidade de realizar alterações em suas rotinas” (MEIRELLES E CAMARGO, 2014, p.48). Ele acredita que esse tipo de organização não cresce e não apresenta um diferencial que seja capaz de conferir vantagem competitiva. Ele acrescenta que quando “a organização consegue mudar seus procedimentos, gerando novos processos, novos produtos e novos serviços, e ampliando a escala ou a base de clientes servidos”, ela chega ao ponto de possuir capacidades dinâmicas.

Portanto, percebe-se que as empresas de calçados estão focadas em suas capacidades operacionais, não atingindo ainda, vantagem competitiva sustentável e suas capacidades dinâmicas.

5.1 Limitações da pesquisa

Percebeu-se que no Brasil há poucos estudos e publicações de diversos temas o que dificultou o processo de pesquisa deste trabalho, apresentando-se como uma das limitações. Além disso, apesar do volumoso arsenal de pesquisas sobre estratégia, não foram encontrados questionários validados, considerando-se também como uma das limitações.

5.2 Sugestões para pesquisas futuras

E por fim, sugerem-se pesquisas futuras sobre o tema de estratégias das empresas do segmento de calçados que sejam capazes de generalizar as percepções obtidas pelo atual trabalho.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. **O Planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica.** Revista FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

ANDERSON, D. R; SWEENEY, D. J; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada a administração e economia.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Economia e finanças. Indicadores de conjuntura. Indicadores econômicos. Índice de volume de vendas no varejo: Região.** Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/pec/Indeco/Port/indeco.asp>>. Acesso em: 19 set. 2016.

_____. **Índice de volume de vendas no varejo: Brasil.** Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/pec/Indeco/Port/indeco.asp>>. Acesso em: 19 set. 2016.

_____. **Índice do nível de emprego formal: Brasil.** Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/pec/Indeco/Port/indeco.asp>>. Acesso em: 23 set.2016.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of Management, v.17, n.1, p.99-120 1991.

BERTERO, C. O; VASCONCELOS, F. C; BINDER, M. P. **Estratégia empresarial: produção científica brasileira entre 1991 e 2002.** Revista de Administração Estratégia - RAE, v.43, n.4, out/dez 2003.

CARVALHO, L; ENDO, G. Y; ROJO, C. A. **Cenários do ramo de materiais de construção civil na cidade de Toledo/PR: percepções frente à crise de 2015.** Gestão e Regionalidade, v. 32, n.96, set/dez. 2016.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. **Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation.** Administrative Science Quarterly, v.35, n.1, p.128-152, mar. 1990.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

INSTITUTO FECOMÉRCIO DF. **Pesquisa conjuntural do comércio varejista e serviços de micro e pequenas empresas do Distrito Federal.** Brasília, janeiro,

2014. Disponível em: < <http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=637> >. Acesso em: 08 set. 2016.

_____._____. Brasília, fevereiro, 2014. Disponível em: < <http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=638> >. Acesso em: 09 set. 2016.

_____._____. Brasília, março, 2014. Disponível em: < <http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=639> >. Acesso em: 08 set. 2016.

_____._____. Brasília, abril, 2014. Disponível em: < <http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=640> >. Acesso em: 08 set. 2016.

_____._____. Brasília, maio, 2014. Disponível em: < <http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=641> >. Acesso em: 08 set. 2016.

_____._____. Brasília, junho, 2014. Disponível em: < <http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=643>>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____._____. Brasília, julho, 2014. Disponível em: < <http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=642>>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____._____. Brasília, agosto, 2014. Disponível em: < <http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=644>>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____._____. Brasília, setembro, 2014. Disponível em: < <http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=645>>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____._____. Brasília, outubro, 2014. Disponível em: < <http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=646>>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____._____. Brasília, novembro, 2014. Disponível em: < <http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=647>>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____._____. Brasília, dezembro, 2014. Disponível em: <
<http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=648>>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____._____. Brasília, janeiro, 2015. Disponível em: <
<http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=649>>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____._____. Brasília, fevereiro, 2015. Disponível em: <
<http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=650>>. Acesso em: 09 set. 2016.

_____._____. Brasília, março, 2015. Disponível em: <
<http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=651>>. Acesso em: 05 set. 2016.

_____._____. Brasília, abril, 2015. Disponível em: <
<http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=865>>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____._____. Brasília, maio, 2015. Disponível em: <
<http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=867>>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____._____. Brasília, junho, 2015. Disponível em: <
<http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=869>>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____._____. Brasília, julho, 2015. Disponível em: <
<http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=871>>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____._____. Brasília, agosto, 2015. Disponível em: <
<http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=873>>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____._____. Brasília, setembro, 2015. Disponível em: <
<http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=875>>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____._____. Brasília, outubro, 2015. Disponível em: <
<http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=877>>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____. _____. Brasília, novembro, 2015. Disponível em: <
<http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=879>>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____. _____. Brasília, dezembro, 2015. Disponível em: <
<http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=881>>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____. _____. Brasília, janeiro, 2016. Disponível em: <
<http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=884>> Acesso em: 09 set. 2016.

_____. _____. Brasília, fevereiro, 2016. Disponível em: <
<http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=886>>. Acesso em: 09 set. 2016.

_____. _____. Brasília, março, 2016. Disponível em: <
<http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=888>>. Acesso em: 08 set. 2016.

_____. _____. Brasília, abril, 2016. Disponível em: <
<http://www.institutofecomerciodf.com.br/?wpdmdl=890>>. Acesso em: 08 set. 2016.

GRANT, R. M. **Toward a knowlegde-based theory of the firm.** Strategic Management Journal, v.17 (winter special issue), p.109-122, 1996.

HAFSI, T.; MARTINET, A. C. **Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico.** Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v.12, n.4, p.1131-1158, out/dez 2008.

MARCH, J. G. **Exploration and exploitation in organizational learning.** Organization Science, v.2, n.1, p. 71-87, february 1991.

MANKIW, N. G. **Introdução à economia.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MEIRELLES, D. S; CAMARGO, A. A. B. **Capacidades Dinâmicas: O que são e como identificá-las?.** Revista de Administração Contemporânea – RAC, Rio de Janeiro, v.18, Edição Especial, art.3, p. 41-64, dezembro 2014.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** São Paulo: Artmed, 2004.

PINTO, R. F.; GUERRAZZI, L. A. C.; SERRA, B. P. S.; KNISS, C. T. **A pesquisa em administração estratégica: um estudo bibliométrico em periódicos internacionais de estratégia no período de 2008 a 2013**. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 15, n.2, 2016.

PORTER, M. E (1981). **The contributions of industrial organization to strategic management**. Academy of Management Review, v. 6, n.4, p.609-620 1981.

SCHNEIDER, A. B; CARNEIRO, M. L; SERRA, F. A. R; FERREIRA, M. P. **Estratégia Competitiva: Michael Porter 30 anos depois**. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v.2, n.2, p.298-326, maio/ago. 2009.

TIGRE, P, B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TERENCE, A. C. F; ESCRIVÃO FILHO, E. **Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas**. Revista da Micro e Pequena Empresa. Campo Limpo Paulista, v.1, n.2, p. 34-50, 2007.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Unidade de Gestão Estratégica – UGE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília, julho, 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2016.

_____. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira: região Centro-Oeste**. Brasília, fevereiro, 2015. Disponível em: <<http://observatorio.sebraego.com.br/midias/downloads/11022016114217.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2016.

TAMASHIRO, H. R. S; GIRALDI, J. M. E; SILVA, T. S. **Um estudo empírico sobre as dimensões da imagem de loja no varejo calçadista**. REGE. São Paulo, v.19, n.1, p.125-143, jan/mar. 2012.

APÊNDICE A - Questionário adaptado para aplicação

	1	2	3	4	5
1- Incentivo continuamente o desenvolvimento pessoal/profissional dos colaboradores.					
2- Busco as tendências do mercado em que atuo.					
3- Sou flexível e aberto às mudanças e sugestões.					
4- Utilizo as informações disponíveis para melhorar o desempenho da empresa.					
5- Tenho conhecimento da conjuntura econômica, política e social do mercado em que atuo.					
6- Os colaboradores permitem à empresa ter o desempenho de vendas superior ao dos concorrentes.					
7- Busco treinamento e aprendizado.					
8- Costumo disseminar a visão estratégica da empresa aos colaboradores.					
9- Conheço as preferências, necessidades, desejos, anseios dos clientes.					
10- Conheço os fornecedores, seus produtos e qualidades.					
11- Acompanho por meio de indicadores o desempenho da empresa.					
12- Conheço os concorrentes, seus produtos, qualidades e suas capacidades.					
13- Destino uma parte dos recursos da empresa para investimentos em estrutura (máquinas, equipamentos, instalações, tecnologia, etc).					
14- Utilizo técnicas e ferramentas de gestão que auxiliam no desempenho da minha empresa e em suas diversas áreas específicas (sistema de qualidade, marketing, gestão de pessoas, informática, financeira, etc.)					
15- A diferenciação de serviços/ produtos é alta no ramo em que atuo.					
16- A intensidade de competição é alta no ramo em que atuo.					
17- A ameaça de serviços / produtos substitutos é alta no ramo em que atuo.					
18- Tenho várias opções de fornecedores para um mesmo produto / serviço de mercado.					
19- O poder de negociação dos clientes é alto no ramo em que atuo.					
20- O investimento do capital no ramo que atuo					
21- Busco atender os desejos, hábitos, e necessidades dos meus clientes, desenvolvendo novos produtos / serviços quando necessário.					
22- Negocio facilmente com meu (s) fornecedor (es).					
23- Ofereço produtos/serviços diferenciados dos ofertados pelos nossos concorrentes.					
24- Existe ameaça de novos concorrentes no ramo em que atuo.					
25- Nesse ramo de atividade, as empresas que nele atuam fazem um esforço elevado de divulgação de produtos/serviços (exemplo: propaganda, promoções, etc.)					
26- Os clientes são bastante leais aos produtos / serviços ofertados por minha empresa e não buscam por outros produtos					

/ serviços com muita frequência.					
----------------------------------	--	--	--	--	--

	1	2	3	4	5
27- Os preços transmitem a relação de custo/benefício aos clientes					
28- As condições de pagamento ofertadas são melhores que as dos concorrentes, em termos de prazo e quantidade de parcelas de pagamento e instrumentos de crédito (cartão de crédito, carnê, etc.).					
29- As vantagens (prêmio e/ou Promoção) oferecidas são mais interessantes que as dos concorrentes.					
30- Realizo vendas via internet, telefone, aplicativos etc.					
31- A imagem da empresa é forte, ou seja, a imagem dos produtos e serviços é considerada superior aos dos concorrentes.					
32- A empresa faz pesquisa de satisfação com os clientes.					

Questões demográfico-funcional

Para finalizar, preencha os seguintes dados complementares:

Qual a sua idade? _____ anos Gênero: () Masculino () Feminino

Escolaridade:

- () Ensino Fundamental
- () Ensino Médio
- () Ensino Superior
- () Pós-Graduação
- () Mestrado
- () Doutorado

Se cursa ou cursou Ensino Superior, cite qual.

Há quanto tempo a empresa atua no mercado?

APÊNDICE B - Tabela com as variáveis e suas respectivas médias, desvios-padrão e modas

Variáveis	Média	Desvio Padrão	Moda
1- Incentivo continuamente o desenvolvimento pessoal/ profissional dos colaboradores.	4,08	0,954	5
2- Busco as tendências do mercado em que atuo.	4,68	0,690	5
3- Sou flexível e aberto às mudanças e sugestões.	4,64	0,700	5
4- Utilizo as informações disponíveis para melhorar o desempenho da empresa.	4,67	0,482	5
5- Tenho conhecimento da conjuntura econômica, política e social do mercado em que atuo.	4,32	0,900	5
6- Os colaboradores permitem à empresa ter o desempenho de vendas superior ao dos concorrentes.	3,88	1,013	4
7- Busco treinamento e aprendizado.	3,76	1,091	5
8- Costumo disseminar a visão estratégica da empresa aos colaboradores.	4,16	1,106	5
9- Conheço as preferências, necessidades, desejos, anseios dos clientes.	4,52	0,770	5
10- Conheço os fornecedores, seus produtos e qualidades.	4,68	0,627	5
11- Acompanho por meio de indicadores o desempenho da empresa.	4,40	0,957	5
12- Conheço os concorrentes, seus produtos, qualidades e suas capacidades.	4,33	1,090	5
13- Destino uma parte dos recursos da empresa para investimentos em estrutura (máquinas, equipamentos, instalações, tecnologia, etc).	3,60	1,354	5
14- Utilizo técnicas e ferramentas de gestão que auxiliam no desempenho da minha empresa e em suas diversas áreas específicas (sistema de qualidade, marketing, gestão de pessoas, informática, financeira, etc.)	3,88	1,201	5
15- A diferenciação de serviços/ produtos é alta no ramo em que atuo.	4,36	0,860	5

16- A intensidade de competição é alta no ramo em que atuo.	4,83	0,491	5
17- A ameaça de serviços / produtos substitutos é alta no ramo em que atuo.	3,68	1,180	5
18- Tenho várias opções de fornecedores para um mesmo produto / serviço de mercado.	3,96	1,367	5
19- O poder de negociação dos clientes é alto no ramo em que atuo.	4,00	0,957	5
20- O investimento do capital no ramo que atuo é alto.	4,40	0,866	5
21- Busco atender os desejos, hábitos, e necessidades dos meus clientes, desenvolvendo novos produtos / serviços quando necessário.	4,52	0,823	5
22- Negocio facilmente com meu (s) fornecedor (es).	3,68	1,030	3
23- Ofereço produtos/serviços diferenciados dos ofertados pelos nossos concorrentes.	4,63	0,711	5
24- Existe ameaça de novos concorrentes no ramo em que atuo.	4,12	1,364	5
25- Nesse ramo de atividade, as empresas que nele atuam fazem um esforço elevado de divulgação de produtos/serviços (exemplo: propaganda, promoções, etc.)	4,52	0,872	5
26- Os clientes são bastante leais aos produtos / serviços ofertados por minha empresa e não buscam por outros produtos / serviços com muita frequência.	3,84	1,028	5
27- Os preços transmitem a relação de custo/benefício aos clientes.	4,46	0,833	5
28- As condições de pagamento ofertadas são melhores que as dos concorrentes, em termos de prazo e quantidade de parcelas de pagamento e instrumentos de crédito (cartão de crédito, carnê, etc.).	3,96	1,020	5
29- As vantagens (prêmio e/ou Promoção) oferecidas são mais interessantes que as dos concorrentes.	3,68	0,945	3
30- Realizo vendas via internet, telefone, aplicativos	2,40	1,555	1

etc.			
31- A imagem da empresa é forte, ou seja, a imagem dos produtos e serviços é considerada superior aos dos concorrentes.	3,88	0,881	4
32- A empresa faz pesquisa de satisfação com os clientes.	3,08	1,441	3